

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
Employees Education and Development

Student:	Petra Máchová
Vedoucí bakalářské práce:	Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2010

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně pod vedením vedoucí bakalářské práce.

V Ostravě dne 9. 7. 2010

.....

Děkuji Ing. Petře Horváthové, Ph.D. za pomoc, čas, odborné rady a cenné připomínky, které mi poskytla při vypracovávání této bakalářské práce a také děkuji personalistce a mzdové účetní organizace ČEZ ARÉNA, paní Marii Bujnoškové, která mi poskytla potřebné podklady, údaje a informace, důležité pro zpracování této bakalářské práce.

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	2
2.1	Lidské zdroje	2
2.1.1	Rozvoj lidských zdrojů.....	2
2.1.2	Plánování lidských zdrojů	3
2.2	Strategický rozvoj lidských zdrojů	3
2.2.1	Definice	3
2.2.2	Cíle	4
2.3	Proces učení / vzdělávání a rozvoje.....	5
2.4	Učící se organizace	5
2.5	Formování pracovních schopností člověka a pracovníka organizace	7
2.6	Filozofie vzdělávání	9
2.7	Proces vzdělávání	9
2.7.1	Systematické vzdělávání	10
2.7.2	Plánované vzdělávání	10
2.7.3	Systémový přístup k plánovanému vzdělávání	12
2.8	Identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	13
2.9	Metody vzdělávání	15
2.10	Vyhodnocování vzdělávání.....	21
2.10.1	Definice vyhodnocování vzdělávání	21
2.10.2	Úrovně vyhodnocování	21
2.10.3	Návratnost investic jako metoda vyhodnocování.....	22
2.10.4	Zodpovědnost za vzdělávání a rozvoj v organizacích.....	23
3	Charakteristika vybrané organizace	25
3.1	Základní údaje o společnosti	25
3.2	Předmět podnikání	25
3.3	Historie společnosti	26
3.4	O společnosti	27
3.4.1	ČEZ ARÉNA.....	27
3.4.2	Městský stadion.....	27
3.4.3	Multifunkční hala	27
3.4.4	Hotel PULS	28
3.5	Organizační struktura společnosti pro rok 2010.....	28
4	Analýza současného stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	29
4.1	Zdroje získaných informací	29
4.2	Zaměstnanci společnosti.....	29
4.3	Vzdělávání nových pracovníků	33
4.4	Druhy vzdělávání v organizaci ČEZ ARÉNA.....	34
4.4.1	Školení potřebné k výkonu práce	34
4.4.2	Legislativní vzdělávání	35
4.4.3	Manažerská vzdělávání	36
4.4.4	Bezpečnostní školení.....	37
4.5	Analýza dotazníkového šetření.....	37
5	Návrhy a doporučení pro vybranou organizaci	47
6	Závěr.....	49

1 Úvod

Jako téma mé bakalářské práce jsem si vybrala „Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců“. Myslím si, že v dnešní době je toto téma opravdu aktuální, jelikož současná společnost sebou přináší nepřetržité zvyšování konkurenceschopnosti mezi podniky. Každý z nich se snaží získat a samozřejmě také udržet pevné postavení na trhu. Většina podniků si uvědomuje, že pevné postavení na trhu není jen o hmotném majetku, ale důležitým aktivem jsou právě lidé, zaměstnanci podniku. Nestačí pracovníky pouze zaměstnávat, ale je potřeba aby podnik svým pracovníkům poskytoval příslušné vzdělání a rozvoj, chce-li dosáhnout svých cílů.

Většina české populace však k tomuto tématu nemá kladný přístup. Pracovníci nemají zájem obětovat svůj volný čas ke vzdělávání z důvodu jejich pohodlnosti. Podniky proto musí takové zaměstnance dostatečně motivovat, v praxi to znamená uhradit náklady za vzdělávání. Myslím si, že takový přístup nejvíce ocení lidé s nižším vzděláním a starší generace.

Podniky investují do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců nemalé finanční částky. Na oplátku od svých zaměstnanců očekávají zvýšení jejich pracovního výkonu, širší rozhled, kvalifikovanost. Abychom posoudili a zhodnotili účinnost profesního a osobního rozvoje účastníků, zda vzdělávací aktivity měly smysl nebo byly zbytečné, k tomu nám slouží zpětná vazba.

Realita ovšem bývá někdy jiná. Podniky investují do svých zaměstnanců velmi málo nebo způsobem málo vhodným. Podniky si navíc někdy neuvědomují možné negativní následky, kterých se dopouštějí nepromyšleným rozhodnutím. Proto předmětem prvořadého zájmu podniku, by měl být rozvoj lidských zdrojů.

Cílem mé bakalářské práce je analýza stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a návrhy a doporučení pro zlepšení současného stavu ve společnosti, kterou jsem si vybrala a tou je ČEZ ARÉNA.

2 Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Vzdělávání je nepřetržitý proces, během kterého určitý jedinec získává a rozvíjí nové znalosti, schopnosti, dovednosti a postoje. Vzdělávání bude nejspíše efektivnější, pokud bude mít vzdělávaná osoba cíl vzdělávání. Měly by to být cíle přijatelné a dosažitelné, aby osoba mohla posoudit své vlastní pokroky ve vzdělávání.

Cílem politiky a programů vzdělávání v nějaké firmě je zajistit kvalifikované, vzdělané a schopné jedince potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace.

Rozvoj je vývojový proces umožňující pokrokově postupovat ze současného stavu znalostí a schopností k budoucímu stavu, ve kterém je potřeba vyšší úrovně dovedností, schopností a znalostí. Má podobu vzdělávací aktivity, která připravuje lidi pro širší, odpovědnější a také náročnější pracovní úkoly. Nekoncentruje se na vylepšování pracovního výkonu na současném pracovním místě. Aby byl efekt rozvoje maximalizován, je nutné zvolit vyvážený přístup, který používá nějakou kombinaci metod vzdělávání.

2.1 Lidské zdroje

Podnik či kterákoliv organizace mohou fungovat jen v případě, podaří-li se shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat materiální zdroje (stroje, energie, materiál), finanční zdroje, informační zdroje a lidské zdroje.

2.1.1 Rozvoj lidských zdrojů

Rozvoj lidských zdrojů spočívá v poskytování příležitostí k vzdělávání, výcviku a rozvoji za účelem zlepšování výkonu jednotlivce, firmy i týmu.

Za rozvoj lidských zdrojů zodpovídá v malých firmách manažer, který k řízení a vedení svých lidí nepotřebuje personalistu. Minimální personální oddělení je vytvořeno ve středních firmách a ve velkých firmách odpovídá za rozvoj svých lidí manažer. Potřebuje k tomu ale personalisty různého zaměření.

2.1.2 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů usiluje o předpověď budoucích požadavků organizace na lidské zdroje. Chce zjistit, jaké lidské zdroje (z hlediska počtu a struktury) mohou tyto nároky zrealizovat. Plánování lidských zdrojů je vlastně procesem zaměřeným na řešení rozdílů, co je a co by mělo být. Vyžaduje myslet do budoucnosti, integrovat rozhodování a využívat formalizované postupy a způsoby řešení rozdílů, aby organizace co nejefektivněji zhodnotila svůj lidský kapitál.

„Plánování lidských zdrojů pomáhá managementu rozhodovat o získávání pracovníků, předcházení nadbytečnosti zaměstnanců, rozmístění pracovníků, podnikovém vzdělávání a rozvoji, vývoji personálních nákladů a organizace práce a pracovní době“ (Dvořáková a kol. 2007, str. 120).

2.2 Strategický rozvoj lidských zdrojů

Strategie lidských zdrojů znázorňují, co firmy zamýšlejí udělat, jestliže jde o rozdílné stránky politiky a praxe řízení lidských zdrojů. Jsou propojeny jak s podnikovou strategií, tak i navzájem mezi sebou (Armstrong, 2007).

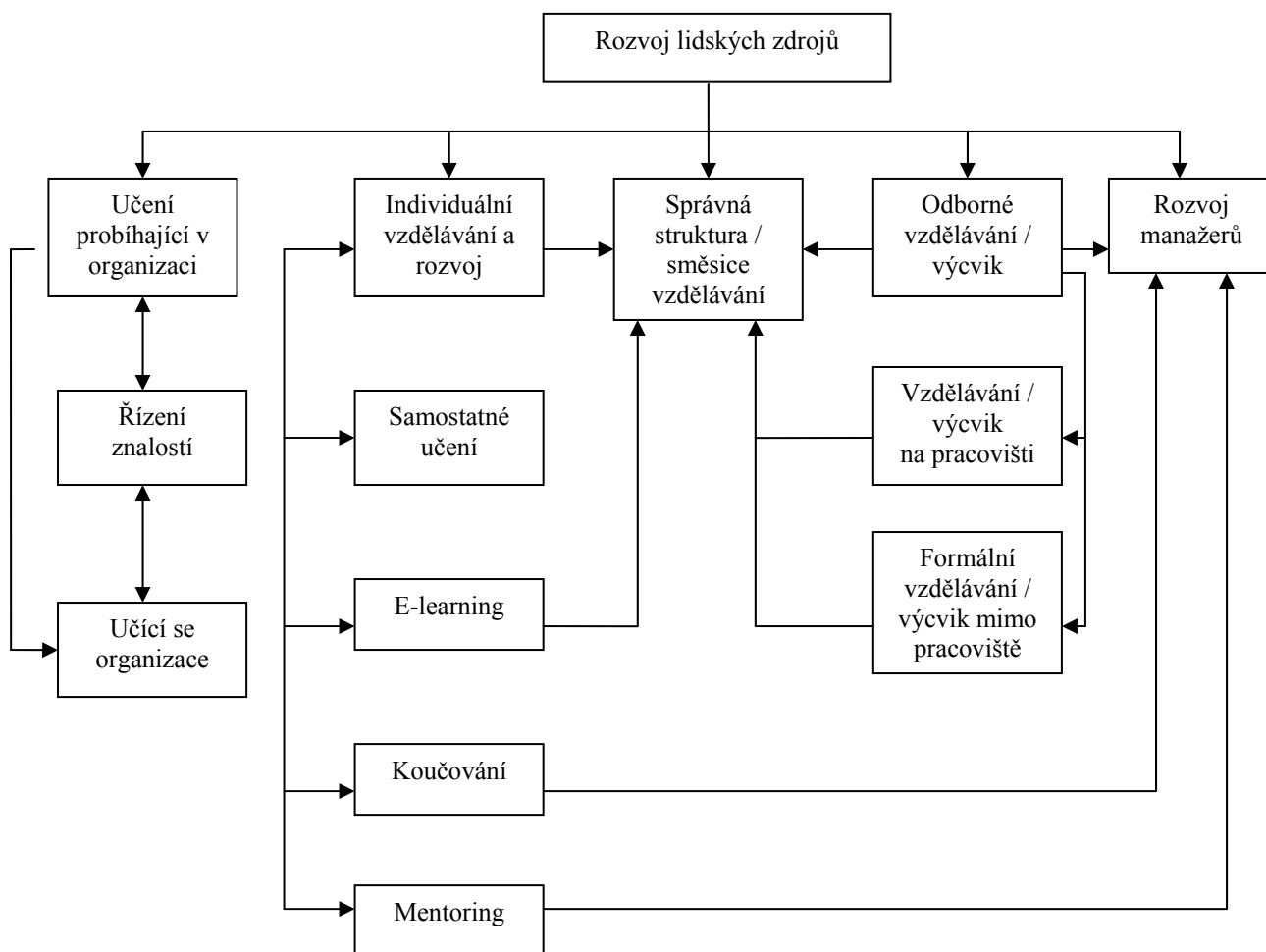
2.2.1 Definice

Podle Armstronga (2007, str. 443) je strategický rozvoj lidských zdrojů „rozvoj vyplývající z jasné vize o schopnostech a potenciálu lidí, který probíhá v souladu s celkovým strategickým rámcem daného podniku“. Strategický rozvoj lidských zdrojů představuje široký a dlouhodobý pohled na to, jak politika a praxe rozvoje lidských může přispět k uskutečnění podnikových strategií. Je podnikově a podnikatelsky orientovaný a strategie vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů jako součást strategického rozvoje lidských zdrojů vyplývají z podnikových strategií a hrají pozitivní roli při zabezpečování realizace podnikových cílů.

2.2.2 Cíle

Základním cílem strategického rozvoje lidských zdrojů je zvýšit kvalitu pracovníků, kterou organizace potřebuje k dosažení svých cílů v oblasti zlepšování svého výkonu a růstu. Organizace potřebuje pro uspokojování současných a budoucích potřeb správnou kvalitu lidí, kteří svou práci vykonávají efektivně. Rozvoj intelektuálního kapitálu, zlepšování a šíření individuálního, týmového učení a vzdělávání pomocí vytváření prostředí jsou konkrétní cíle strategického rozvoje lidských zdrojů. V takovém prostředí, kde se pracovníci vzdělávají a rozvíjejí a znalosti jsou systematicky řízeny. Přestože je strategický rozvoj lidských zdrojů podnikově a podnikatelsky orientovaná záležitost, jeho politika musí brát na zřetel také osobní aspirace a potřeby. Podstatnou záležitostí rozvoje lidských zdrojů by měla být péče o zaměstnatelnost lidí uvnitř organizace i mimo ni (Armstrong, 2007).

Obr. 2. 1 Složky rozvoje lidských zdrojů



Zdroj: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 444. ISBN 80-247-0469-2.

2.3 Proces učení / vzdělávání a rozvoje

Průběh rozvíjení pracovníků v organizaci v sobě spojuje aktivity, procesy a vztahy učení / vzdělávání a rozvoje. Udržitelnost organizace a efektivnost jsou pro podnik a podnikání jeho nejzávažnějšími výsledky. Zvýšená adaptabilita, zaměstnatelnost a schopnost jsou efektem pro jednotlivce. Jde tudíž o rozhodný podnikový průběh v ziskových i v neziskových organizacích (Armstrong, 2007).

Činnosti rozvoje pracovníků:

- Učení se – v důsledku zkušenosti nebo praxe dochází k relativně ustavičné změně ve vystupování.
- Vzdělávání – organizovaný způsob učení. Rozvoj vědomostí, hodnot a znalostí žádaných spíše obecně ve všech oblastech života, než aby šlo o dovednosti a vědomosti vztahující se ke konkrétním oblastem pracovních činností. Vzdělávací aktivity mají svůj začátek a konec.
- Rozvoj – rozvoje dosáhneme pomocí žádoucí změny procesu učení se. Zvyšování nebo realizace osobních schopností a potenciálu pomocí praxe a vzdělávacích akcí.
- Odborné vzdělávání (výcvik) – příležitosti k učení, vzdělávací akce, programy a instrukce pomáhají k plánovanému a upořádanému formování chování, které umožňuje jedincům dosáhnout takové úrovně vědomostí, schopností a dovedností, aby mohli efektivně vykonávat své zaměstnání (Hroník, 2007).

2.4 Učí se organizace

Pojem učící se organizace poprvé použil Senge. Tímto pojmem charakterizoval přístup zaměřený na řešení problémů pomocí týmového učení (Senge, 1994).

Učíci se organizaci můžeme formulovat jako prostředí, kde lidé neustále doplňují a rozšiřují své schopnosti tvořit věci, které si doopravdy přejí. Je zde dána volnost kolektivní práce, lidé se neustále učí, jak se spolu učit, jsou podporovány nové způsoby myšlení.

Pojmy *organizační učení se* a *učící se organizace* je potřebné od sebe oddělovat. Pro organizační učení se jsou typické způsoby, díky kterým se učení prosazuje. Jsou to schopnosti a procesy nezbytné k vytváření a používání znalostí. Organizační učení se je tedy výhradně jednou z dimenzí učící se organizace. Kdežto učící se organizace má zaměření na popis a podstatu systému, principů a charakteristiky organizací, kde se vzdělávání a výroba považuje za jednotný celek. Učíci se organizace má tedy všechny nezbytně nutné předpoklady k tomu, aby sebe samu přetvořila v úspěch. Podporuje učení všech svých členů (Dvořáková a kol., 2007).

Armstrong (2007, s. 450) „vymezuje **charakteristické rysy učící se organizace**:

- strategie vzdělávání a podniková strategie jsou úzce propojeny;
- organizace se vědomě učí na základě příležitostí a rizik podnikání;
- jednotlivci, skupiny a celá organizace se jenom neučí, ale také se učí, jak se učit;
- informační systémy a technika a technologie slouží spíše k podpoře učení než k jeho kontrole;
- existují dobře definované procesy definování, vytváření, osvojování si, předávání a využívání znalostí;
- tyto různé systémy a stránky jsou dobře vyvážené a řízené jako celek“.

S neúspěchem se často setkává úsilí o prosperující a konzistentní využívání vědomostí organizace zejména proto, že uživatelé nemají k dispozici informace v plné šíři a v okamžiku, kdy je nejvíce potřebují.

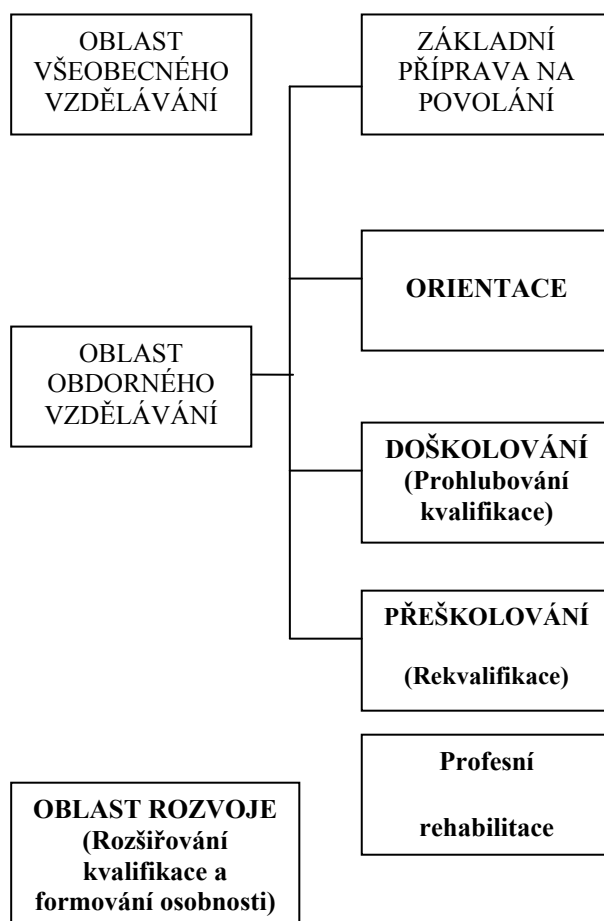
Koncepce učící se organizace se neustále vyvíjí a hledají se nové způsoby k dosažení konečných cílů. V oblasti kontinuálního vzdělávání se zařazuje k jednomu z hlavních úkolů budoucnosti (Dvořáková a kol., 2007).

2.5 Formování pracovních schopností člověka a pracovníka organizace

O formování pracovních schopností člověka jde v průběhu celého jeho života. Nezáleží na tom, kdy, kde z jakého podnětu se uskutečňuje.

Formování pracovních schopností pracovníka organizace souvisí s prací, kterou pracovník vykonává nebo také s podnikem ve kterém pracovník pracuje.

Obr. 2.2 Systém formování pracovních schopností člověka



Poznámka: Tučným písmem jsou označeny vzdělávací a rozvojové aktivity, které bývají součástí vzdělávání pracovníků v organizaci.

Zdroj: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press 2007. s. 255. ISBN: 978-80-7261-168-3.

Oblast všeobecného vzdělávání – zde se formují základní a všeobecné vědomosti a dovednosti, umožňující člověku žít ve společnosti, rozvíjet a získávat specializované pracovní schopnosti. Je orientována na osobnost a sociální rozvoj jedince.

Oblast odborného vzdělávání – druhá oblast formování pracovních schopností člověka je orientována na zaměstnání, zahrnuje základní přípravy na povolání dále doškolení neboli prohlubování kvalifikace a také přeškolení (rekvalifikace).

Základní příprava na povolání – se většinou neprovádí uvnitř organizace. Personálu organizace se netýká ani část základní přípravy na povolání, ve které se organizace angažuje.

Orientace – specifické znalosti, dovednosti a všechny potřebné informace nám pomáhají ve snaze zkrátit a zefektivnit adaptaci nového pracovníka na organizaci, práci i pracovní kolektiv.

Doškolení (prohlubování kvalifikace) – navazuje na oblast odborného vzdělávání, kde pracovník pracuje na svém pracovním místě. Doškolení je považováno za takový nástroj, který jednak zvyšuje pracovní výkon a prosperitu podniku, ale také za nástroj, který zvyšuje konkurenceschopnost pracovníků uvnitř podniku i mimo něj. Doškolení bývá v zahraničí bráno jako právo zaměstnance a např. v Německu nebo Francii je povinností organizací doškolení pracovníků. Tuto povinnost mají zavedenou v tripartitních dohodách či kolektivních smlouvách.

Přeškolení (rekvalifikace) – rozšíření nebo prohloubení pracovních schopností člověka. Rekvalifikaci dělíme na plnou a částečnou. Částečná rekvalifikace znamená, že některé znalosti dovednosti předchozího zaměstnání využijeme v novém povolání. Profesní rehabilitace je zvláštním případem rekvalifikace a znamená, opětovné pracovní zařazení osob, kterým brání ve vykonávání současného zaměstnání a jemu odpovídající povolání, jejich současný zdravotní stav.

Oblast rozvoje – je třetí oblastí formování pracovních schopností člověka. V této oblasti je nezbytně nutné získat širší paletu znalostí a dovedností, k vykonávání současného povolání. Formování osobnosti jedince zaujímá důležité místo v oblasti rozvoje. Rozvoj je

zaměřován spíše na kariéru pracovníka, než na jeho práci, kterou momentálně vykonává (Koubek, 2007).

2.6 Filozofie vzdělávání

Filozofie vzdělávání určité firmy vyjadřuje význam, který organizace vzdělávání přikládá. Některé podniky používají pasivní přístup a předpokládají, že se pracovníci sami vypořádají s prací, přijdou na to, nebo že to odkoukají od ostatních pracovníků v podniku. Pokud takové podniky nemají dostatek kvalifikovaných zaměstnanců, snaží se získávat pracovníky od jiným firem investujících do vzdělávání.

Podniky, které používají pozitivní filozofii chápou to, že v tomto světě se dosahuje konkurenčních výhod prostřednictvím vyšší kvality pracovníků zaměstnaných ve firmě a že nelze této potřeby dosáhnout jiným způsobem, než vynaložit investice do rozvoje dovedností a schopností lidí. Uvědomují si, že prosperitu a růst mohou ohrozit nedostatky v kvalifikaci pracovníků a také, že vzdělávání je investice, která se v tvrdých obchodních podmínkách vyplácí.

Ve vzdělávání nestačí jen věřit jako v nějaký článek víry. Musí být podložena pozitivními a skutečnými představami a doklady o tom, jak je vzdělávání užitečné při konečných výsledcích podniku. Abychom posílili tuto víru, musíme si vymezit řadu určitých cílů vzdělávání, tak abychom viděli očividný finanční přínos (Armstrong, 1999).

2.7 Proces vzdělávání

Požadavky na vědomosti a dovednosti na jedince se v moderní společnosti neustále mění. Aby mohl jedinec fungovat jako pracovní síla, musí své vědomosti a dovednosti nepřetržitě prohlubovat a rozšiřovat. V moderní společnosti se vzdělávání a formování pracovních schopností stává celoživotním procesem. A v takovém procesu sehraávají stále větší roli firmy a vzdělávací aktivity, které organizuje (Koubek, 2007).

2.7.1 Systematické vzdělávání

Systematické vzdělávání je vzdělávání, které vzniklo speciálně k uspokojení definovaných potřeb. Je plánované a mají ho na starosti lidé, kteří ví, jak vzdělávat a důsledek vzdělávání je důkladně vyhodnocován (Armstrong, 1999).

Podle Armstronga (1999, s. 535) je „systematické vzdělávání založeno na následujícím jednoduchém čtyřfázovém modelu:

- definování potřeb vzdělávání,
- rozhodnutí o tom, jaký druh vzdělávání je k uspokojení těchto potřeb zapotřebí,
- využití zkušených a školených školitelů při plánování a realizaci vzdělávání,
- monitorování a vyhodnocení vzdělávání za účelem zjištění jeho efektivnosti“.

Tento čtyřfázový model je příliš zjednodušený, vzdělávání je mnohem obtížnější proces. Nedostatkem systematického vzdělávání je také to, že nevyvíjí dostatečný důraz na odpovědnost manažerů a pracovníků za vzdělávání. V následku určitých vlivů se v 70. letech vytvořil „průmysl vzdělávání“, zavedl, uvedl nebo se pokusil uvést do průmyslu a obchodu velmi detailní, byrokratické a komplikované procesy, tedy průmysl, který pak byl ovšem do určité míry zrušen. Byla uznána skutečnost, že systematické vzdělávání bylo špatně realizováno. To, co bylo potřeba udělat, bylo zformovat realističtější přístup, ten je popsán v „plánovaném vzdělávání“ (Armstrong, 1999).

2.7.2 Plánované vzdělávání

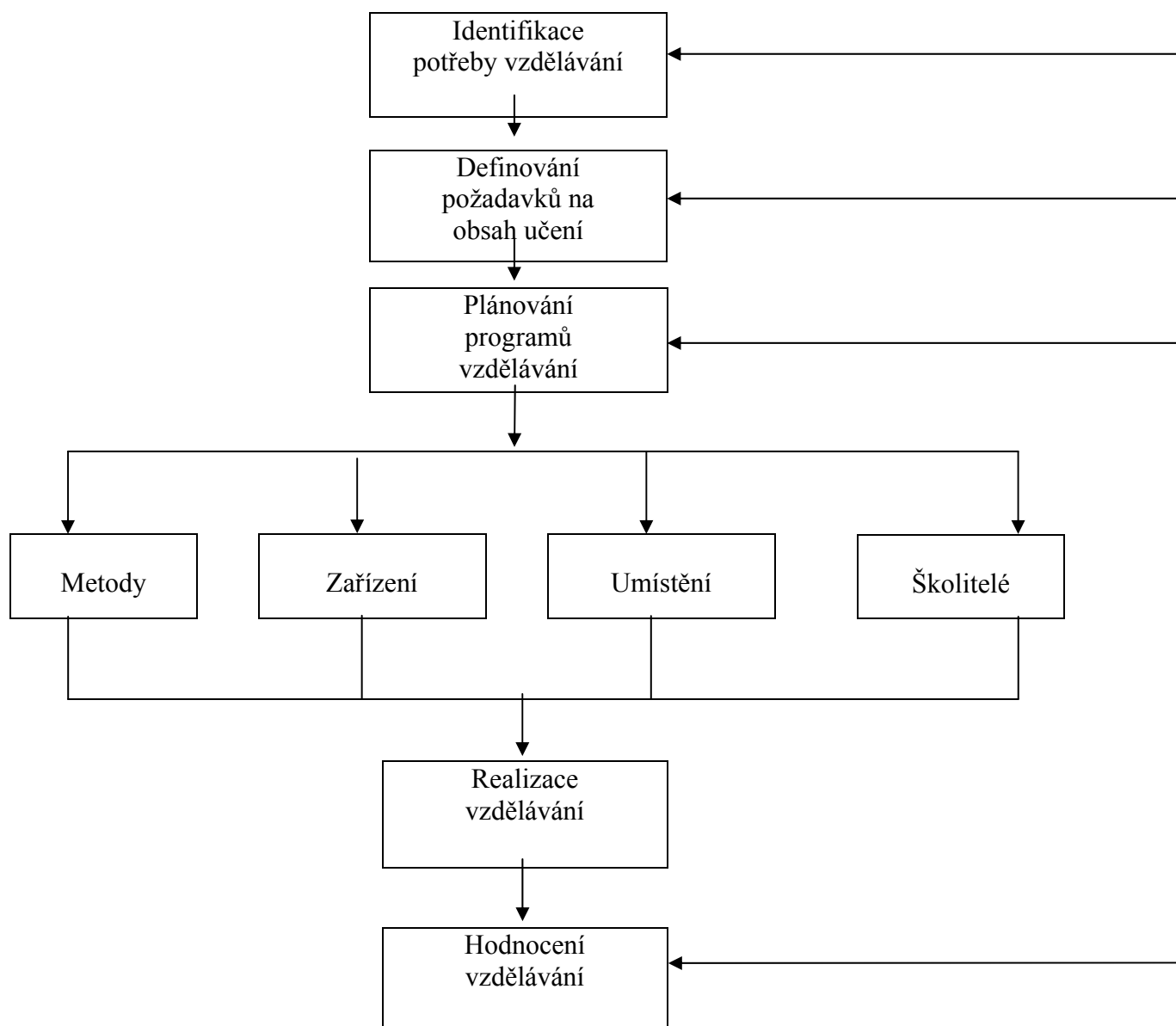
Plánované vzdělávání, tak jak je definoval Armstrong (1999, s. 537), jsou „promyšlené kroky orientované na dosažení vzdělání nezbytného pro zlepšení pracovního výkonu“. Proces plánovaného vzdělávání – jak ukazuje obrázek 2.3 – se skládá z následujících kroků:

- *Identifikace a definování potřeb vzdělávání* – obsahuje analýzu podnikových, týmových a individuálních potřeb i potřeb jednotlivých zaměstnání získat nové dovednosti nebo znalosti nebo zlepšit stávající schopnosti. Analýza se týká současných problémů, které je třeba vyřešit, i budoucích potřeb. V této fázi se

rozhoduje o tom, jaké vzdělávání je pro řešení daného problému nejlepší a z hlediska nákladů nejefektivnější.

- *Definování požadovaného vzdělání* – je nezbytné – tak jasně, jak je to jen možné – specifikovat, jaké dovednosti a znalosti se mají lidé naučit, jaké schopnosti je třeba rozvíjet a jaké postoje je třeba změnit.
- *Definování cílů vzdělávání* – cíle vzdělávání jsou souborem, který definuje nejen to, co se mají lidé naučit, ale také to, co školené osoby musejí být schopny po absolvování příslušného vzdělávacího programu dělat.
- *Plánování vzdělávacích programů* – je třeba vytvořit vzdělávací programy, které by pomocí vhodné kombinace a vhodného propojení metod vzdělávání a umístění vzdělávání zabezpečily uspokojení potřeb a splnění cílů vzdělávání.
- *Rozhodnutí o tom, kdo bude zabezpečovat vzdělávání* – je třeba rozhodnout, do jaké míry se bude vzdělávání zabezpečovat v organizaci a do jaké míry mimo ni. Současně je třeba určit, do jaké míry se na odpovědnosti za vzdělávání budou podílet útvary vzdělávání, manažeři nebo vedoucí týmu a pracovníci samotní.
- *Realizace vzdělávání* – zajistit, aby byly použity nejvhodnější metody, které zabezpečí, že školené osoby si osvojí takové dovednosti, znalosti, schopnosti a postoje, které potřebují mít.
- *Vyhodnocení vzdělávání* – během programů se sleduje efektivnost vzdělávání a následně se provádí vyhodnocení dopadu vzdělávání; smyslem obojího je zjistit, do jaké míry byly splněny cíle vzdělávání.
- *Zdokonalení vzdělávání a pokračování v něm, pokud je to nezbytné* – na základě vyhodnocení rozhodnout o míře, v jaké je třeba program plánovaného vzdělávání zlepšit, a o tom, jak by měly být uspokojeny zbývající či přetrvávající požadavky na vzdělávání.

Obr. 2.3 Proces plánovaného vzdělávání



Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Personální management*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. s. 537. ISBN 80-7169-614-5.

2.7.3 Systémový přístup k plánovanému vzdělávání

Výše popsaný proces plánovaného vzdělávání bude fungovat jen tehdy, pokud systém struktur, vztahů, oboustranných závislostí a práce v podniku bude plně propojen. Systémový přístup požaduje lidi, kteří se budou zabírat zpracováním plánů vzdělávání a přitom brát

v úvahu veškeré faktory a proměnné, které by mohly mít vliv na osvojování si dovedností, vědomostí a schopností. Jinak řečeno, podoba kurzu musí mít na zřeteli, že program vzdělávání pro práci v jedné části podniku, může být ovlivněn událostmi kdekoliv, ať už uvnitř nebo vně podniku (Armstrong, 1999).

2.8 Identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Stanovení potřeby vzdělávání a rozvoje pracovníků je prvním krokem systematického vzdělávání, tedy úsilí o rozeznání nepoměru mezi obtížně měřitelnými hodnotami, kterými jsou požadavky pracovního místa na vzdělání a kvalifikaci pracovníka a kvalifikace pracovníků včetně znalostí, schopností a dovedností.

Vzdělání a kvalifikaci naneštěstí dokážeme měřit a posuzovat jen velmi prostými způsoby, jako je například stupeň dokončeného vzdělání, popřípadě vyučení ve spojení s délkou praxe.

Proto je identifikace potřeby založena na expertních odhadech a aproximativních postupech. Má tedy více méně charakter experimentu. Výsledky experimentu vstupují na konec celé etapy jako zkušenosti do následující fáze identifikace potřeby vzdělávání a obměňují tak následující cyklus vzdělávání zaměstnanců.

Každý objevený nedostatek, problém nebo mezera bránící zaměstnanci nebo zaměstnavateli v dosažení strategických cílů, je potřeba vzdělávání. Tyto zjištěné nedostatky a problémy mohou být překonány nějakou z metod vzdělávání a rozvoje. Vzdělávání a rozvoj nebude nikdy efektivní bez existujících výsledků na úrovni zaměstnanců, organizací a zaměstnavatele jako celku a bez znalostí a cílů. Pokud chceme vyhodnotit efekt vzdělávání, musíme si stanovit na začátku jeho cíl, na základě kterého budeme moci vyhodnotit návratnost vynaložených prostředků. Musíme ale dbát obzvláště na potřeby vedoucích zaměstnanců a na potřeby samotných zaměstnanců, zvláště když chápou vzdělávání jako určitou formu odměny (Dvořáková a kol. 2007).

Podle Dvořákové a kol. (2007, s. 290): „K identifikaci potřeby vzdělávání vycházejí určení zaměstnanci ze čtyř základních skupin údajů:

- údaje, které se týkají celé organizace (počet a struktura zaměstnanců, podnikatelský program, údaje o pracovní neschopnosti, neomluvené nepřítomnosti v zaměstnání apod.),
- údaje, které se týkají pracovních míst (např. popis pracovních míst a jejich specifikace),
- údaje o zaměstnancích (vzdělání, kvalifikace, výsledky hodnocení pracovního výkonu postoje a názory apod.),
- údaje o okolí organizace (profesně-kvalifikační struktura lidských zdrojů, dosavadní zkušenosti se získáváním zaměstnanců, aktivit jiných organizací působících na tomtéž trhu)“.

Pro analýzu vzdělávacích potřeb se použije následující postup:

1. **Integrovat identifikaci potřeb do plánování** - Potřeby existující v jedné organizační soustavě, budou s vysokou mírou pravděpodobnosti existovat i v jiné organizační soustavě. Koordinace aktivity jednotlivých organizačních soustav je velmi důležitá, nedochází potom k plýtvání energie a zdrojů.
2. **Předvídat problémy a nedostatky** - Očekávané potřeby se zpravidla objevují na stupni organizace a činnosti. Při identifikaci potřeby vzdělávání se nemůžeme opírat jen o interní údaje podniku. Je podstatné dobře znát i místní trh práce, ze kterého zaměstnavatel získává rozhodující část svých zaměstnanců.
3. **Vyvinout techniky sledování** - Protože některé vzdělávací potřeby mohou být ukryty, je dobré mít v podniku monitorovací systém. Mezi nejčastější patří analýza odchylek, dotazování při hodnotícím rozhovoru, dotazování zaměstnanců a klientů, analýza dotazníků a jiných forem průzkumu názorů a monitorování výsledků jednání a diskuzí.

4. **Myslet v širších souvislostech a očekávat i neočekávané problémy** - Monitorování objeví jenom existenci nedostatků a problémů. Při pokračující analýze dále nutné vyvarovat se mylných předpokladů.
5. **Identifikovat úrovně potřeby vzdělávání** - Potřeba vzdělávání se může vztahovat pouze k jedné úrovni (zaměstnanci nebo činnosti), zpravidla ovšem postihuje více úrovní, občas i všechny tři (zaměstnanec, celá organizace a pracovní místo). Pokud ale analýza objeví, že v organizaci jsou zákazníci považováni za někoho, kdo stejně dělá samé potíže, pak, v případě že se přijme rozhodnutí zlepšit péči o zákazníky, musí celá organizace kompletně přeměnit svůj postoj. Nepomůže vyškolit jednoho nebo dva zaměstnance, ale musí se zaměřit na organizační rozvoj pomocí podstatné změny přístupu všech pracovníků.
6. **Vytvořit realizační plán** – Jestliže je vzdělávací potřeba na úrovni činnosti nebo zaměstnance, je v kompetenci vedoucích zaměstnanců podniknout další kroky k uspokojení potřeby. Jestliže se potřeba vztahuje na vyšší úroveň, může vedoucí zaměstnanec udělit doporučení a návrhy řešení rozšířenému okruhu lidí, kteří o této věci mají možnost rozhodnout (Dvořáková a kol., 2007).

2.9 Metody vzdělávání

Při vzdělávání pracovníků se postupně vytvořila široká škála metod vzdělávání, které lze rozdělit do dvou velkých skupin:

- Metody vzdělávání na pracovišti při výkonu práce – používají se na konkrétním pracovním místě, při každodenní praxi (metody *on the job*).
- Metody vzdělávání používané mimo pracoviště (metody *off the job*).

První skupina metod je považována za vhodnější pro vzdělávání dělníků (méně kvalifikačně náročných profesí). Důležitou roli u těchto metod hraje osobnost školitele (ochota, schopnost učit a poskytovat zpětnou vazbu).

Druhá skupina je vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. V praxi se však používá obou metod pro všechny kategorie pracovníků.

Mezi metody *on the job* patří:

- Instruktaž při výkonu práce - je to nejčastěji používaná metoda. Jde obvykle o jednorázový zácvik. Zkušený pracovník či nadřízený ukáže třeba i opakovaně pracovní postup novému nebo také méně zkušenému pracovníkovi, který si sledováním a napodobováním osvojí takový to pracovní postup.
- Coaching - na rozdíl od jednorázové instruktaže představuje tato metoda dlouhodobější instruování, vysvětlování, sdělování upozornění a také i pravidelnou kontrolu pracovního výkonu zaměstnaného nadřízeným nebo vzdělavatelem. Vzdělávaný je soustavně podněcován a směřován k žádanému pracovnímu výkonu a jeho vlastní iniciativě. Bere se zde v úvahu jeho osobitost.
- Mentoring - je obdobný jako coaching, liší se v tom, že iniciativa a odpovědnost spočívá na vzdělávaném pracovníkovi a ten si sám vybírá mentora (rádce), svůj vzor. Mentor vzdělávanému pracovníkovi radí, stimuluje jej a usměrňuje. Pomáhá mu také v jeho vzestupu a prosazuje jej. Existuje tady ale nebezpečí výběru špatného mentora. Mentoring je metoda, která není příliš vhodná, pokud se jedná o jedince různého pohlaví, jelikož tento vztah může být různě interpretován.
- Counselling - jedna z nejnovějších metod formování pracovních schopností pracovníků. Tato metoda je založena na konzultování a vzájemném ovlivňování, které překonává jednosměrnost mezi školeným a školitelem či podřízeným a nadřízeným. Školený přináší do vztahu svou iniciativu a aktivitu tím, že sděluje připomínky k problémům své práce i procesu vzdělávání. Díky tomu, že předkládá vlastní návrhy k řešení problémů, vzniká tak mezi nimi zpětná vazba. Tato metoda je časově náročnější a někteří pracovníci mají k této metodě jistou nedůvěru.
- Asistování – ke zkušenému pracovníkovi je přiřazen vzdělávaný pracovník jako pomocník, který mu pomáhá při plnění jeho pracovních úkolů a učí se od něj

pracovnímu jednání a pracovním postupům. S přibývajícím časem se na práci podílí samostatněji až do okamžiku, kdy zvládne práci vykonávat naprosto sám. Metoda se používá především tam, kde si osvojení pracovních schopností žádá delší období. Nevýhodou je, že školený se může naučit nevhodným pracovním návykům, z důvodu, že instrukce a informace mu poskytuje pouze jeden zdroj.

- Pověření úkolem - je obdobou předcházející metody asistování. vzdělávaný pracovník je nadřazeným pověřen vykonat určitý pracovní úkol. Přitom má všechny nezbytné podmínky a příslušné pravomoce. Práce vzdělaného pracovníka je sledována. Tato metoda se používá častěji v případech řídicích a tvůrčích pracovníků.
- Rotace práce - nebo také cross training je metoda, při které je vzdělávaný pracovník pověřován pracovními úkoly pokaždé na určité období v odlišných částech podniku, na pracovních místech, úsecích nebo pracovištích. Tato metoda se nejčastěji používá v průběhu různých etap přípravy uchazečů na vedoucí pozice. Zaměstnanec si rozšiřuje schopnosti a také zkušenosti, poznává souhrnné pracovní operace a úkoly podniku. Rozvíjí se tak flexibilita zaměstnance a schopnosti vidět problémy podniku ve vzájemné provázanosti. Tato metoda přispívá k celkové flexibilitě. Organizační náročnost a riziko, že vzdělávaný pracovník nemusí uspět při častém střídání pracovních míst je nevýhodou metody rotace práce.
- Pracovní porady - je vhodnou metodou formování pracovních schopností pracovníků. Během těchto pracovních porad jsou účastníci obeznámeni s problémy a fakty, které se týkají vlastního pracoviště, ale také i celé organizace. Výměna zkušeností pracovníků a prezentace jejich názorů zvyšují jak informovanost zaměstnanců, tak i pocit sounáležitosti s pracovním kolektivem, organizací. Motivují k aktivitě a iniciativě účastníků. Pracovní porady jsou neformální metodou, která může být jednou z příčin rozšíření znalostí jak nových, tak méně zkušených zaměstnanců. Nevýhodou je časové umístění porady. Pokud uspořádáme pracovní poradu v pracovní době, bude kratší doba k plnění pracovních úkolů. A pokud uspořádáme poradu mimo pracovní dobu nebo v pracovních přestávkách, budeme se potýkat s neochotou pracovníků se porady zúčastnit a nebo se budou pracovníci snažit poradu co nejvíce zkrátit.

Mezi metody *off the job* patří:

- Přednáška - je zpravidla zaměřena na zprostředkování faktických informací a teoretických znalostí. Není náročná na vybavení. Jde o rychlý přenos informací.
- Přednáška spojená s diskusí (seminář) - metoda zprostředkovávající spíše znalosti. V průběhu diskuze se nalézají nápady a řešení problémů. Účastníci jsou motivováni k aktivitě.
- Demonstrování - tzv. názorné a praktické vyučování, které názorným způsobem zprostředkovává znalosti a dovednosti za použití počítačů, audiovizuální techniky a obsluhy jednotlivých zařízení na vývojových pracovištích a ve výukových dílnách. Účastníci vzdělávání si zkoušejí své dovednosti v prostředí, ve kterém jim nehrozí způsobení závažnějších škod. Nevýhodou je, že podmínky ve vzdělávací organizaci jsou často odlišné od skutečného provozu.
- Případové studie - tato metoda je rozhlášenou a velmi oblíbenou metodou vzdělávání. Používají se převážně při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Jsou to reálná nebo smyšlená popsání nějaké problémové situace nebo komplexu problémových situací. Individuální účastníci vzdělávání nebo malé skupinky je studují, snaží se rozpoznat situaci a doporučit řešení problémů. Jestliže jsou případové studie dobře připraveny, přispívají k rozvoji analytického myšlení. Nevýhodou je, že kladou vysoké požadavky na přípravu školitele, který by měl přistupovat k navrhovaným řešením problému vždy s ohleduplností.
- Workshop - je varianta případových studií. Praktické problémy se řeší v týmu a ze souhrnnějšího hlediska. Jde samozřejmě o souhrnné případové studie. Workshop je příhodným nástrojem výchovy k práci v týmu a mezioborovému přístupu. Nevýhody jsou stejné jako u předcházející vzdělávací metody „případové studie“.
- Brainstorming – další z variant případových studií. Každý ze skupiny účastníků vzdělávání je vyzýván, aby buď ústně nebo písemně navrhnul určitý způsob řešení zadaného problému. Po předložení návrhů účastníků se koná diskuse o navržených

řešení a snaží se nalézt optimální návrh nebo kombinaci návrhů. Je velmi účinnou metodou, která přináší nové nápady a alternativní postoje k vyřešení problémů.

- Simulace - je tvoření modelové situace, blíží se realitě, ale která je upravena na úroveň zvládnutelnou učícími se jedinci. Účastníci vzdělávání se řídí dosti podrobným scénářem, který po nich vyžaduje, aby v průběhu určitého časového období vykonali řadu rozhodnutí. Jde zpravidla o řešení obvyklých životních situací, které se objevují v zaměstnání vedoucích pracovníků. V průběhu vzdělávání se postupně přechází od jednodušších problémů k těm složitějším. Je to velmi účinná metoda pro formování komunikačních schopností, obzvláště schopnost rozhodovat se a argumentovat. Je velmi náročná na přípravu.
- Hraní rolí (manažerské hry) - je metoda zaměřená na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých se požaduje značná aktivita a samostatnost a samozřejmě potřebná dávka hravosti. Účastníci hrají podle scénáře roli, v níž poznávají povahu mezilidských vztahů, vyjednávání a střetů. Scénář role jim ponechává větší nebo nepatrný prostor pro dotváření role, nicméně vždy musíme řešit konkrétní situaci. Metoda se nejčastěji používá u vedoucích pracovníků (manažerů) pro osvojení si určité sociální role a potřebných sociálních dovedností. Metoda učí účastníky samostatnosti a sebekontroly. Jedná se o metodu náročnou na organizační přípravu.
- Assesment centre (development centre) - v překladu diagnosticko-výcvikový program. Moderní a vysoce hodnocená metoda vzdělávání. Široce používaná také i pro výběr a hodnocení rozvojového potenciálu zaměstnanců. Účastník vzdělávání vykonává různé úkoly a řeší problémy, které tvoří každodenní náplň práce manažera. Úkoly a problémy jsou mnohdy náhodně vybrány počítačem, dají se obměňovat a tím vytvářet rozdílnou úroveň stresu, se kterou jsou nuceni se účastníci vypořádat. Řešení problémů a vykonaná rozhodnutí, případně pokud již existují nejvhodnější, předběžně vypracovaná řešení a rozhodnutí, bývají vyhodnocována počítačem. Účastník si proto může lehce konfrontovat svá řešení a rozhodnutí s nejvhodnějšími, a tím se učí. Účastník si souhrnným způsobem osvojuje znalosti, ale v první řadě manažerské dovednosti. Učí se zvládat stres a zároveň řešit různé úkoly, dále jednat s lidmi a vycházet s časem a mnoho jiných dovedností. Jedna z nejefektivnějších metod, která je velmi finančně nákladná.

- Outdoor training - také adventure education, učení se hrou nebo pohybovými aktivitami. Tato metoda se stále více používá ve vzdělávání manažerů. Opravdu jde o hry nebo akce spojené se sportovními výkony. Tyto hry hrají manažeři a při tom si rozšiřují manažerské dovednosti (koordinace činností, komunikace se spolupracovníky, vést je a spolupracovat v týmu a jiné). Vzdělávání se může být uskutečňováno jak ve volné přírodě, v tělocvičně, tak i v přizpůsobené učebně. Postup je založen na zadání úkolu, který má podobu nějaké hry nebo pohybové aktivity. Úkol se řeší obvykle v kolektivu, vedení se ujímá jen jeden účastník samovolně nebo je jím pověřen. Po skončení úkolu následuje diskuse o tom, které manažerské dovednosti byly potřebné ke splnění úkolu, jak se uplatnily a co by se mohlo zlepšit. Jde také o velmi efektivní metodu, která je náročná na přípravu. Manažeři musí překonat určité předsudky a neochotu si hrát, bojí se zesměšnění nebo mohou mít nechuť k pohybovým aktivitám (Koubek, 2007).
- E-learning - jedná se o počítačové a online vzdělávání. Tato metoda využívá ke zprostředkování vzdělávacích aktivit osobní multimediální počítače, nosiče digitálních informací a počítačové sítě, přičemž používá kdykoliv a odkudkoliv dostupné vzdělávací prostředí. Je obzvláště vhodná pro rychlé získání specifických znalostí.

Oblast formálního vzdělávání pozitivně obměňuje technologie podporované samostudiem v několika oblastech: podmaňuje si vzdálenosti, snižuje náklady na jednoho účastníka vzdělávacího programu, šetří čas, bezplatně zpřístupňuje volně dostupné sekundární zdroje studijních materiálů, zprostředkovává neopakovatelné diskuze, odstraňuje subjektivní hledisko při hodnocení vzdělávaného a zvedá aktivitu účastníků vzdělávacích kurzů.

E-learning se řadí z dlouhodobého hlediska k nejprogresivnějším metodám vzdělávání. Chce-li se projevit na pracovním výkonu zaměstnanců, je nutné, aby byl doprovázen neformální komunikací. Teprve potom lze očekávat výsledky vzdělávání, které povedou k faktickému zvýšení celkové produktivity (Dvořáková, 2007).

2.10 Vyhodnocování vzdělávání

Vyhodnocování vzdělávání je důležité, z důvodu posouzení jeho účinnosti při dosahování takových výsledků, které byly určeny ve vzájemném vztahu s plánováním vzdělávací akce, a aby se ukázalo, kde je potřeba změn nebo zlepšení, aby se vzdělávání stalo ještě účinnější.

Základy a kritéria pro hodnocení každé kategorie vzdělávání se musí vytvořit už ve fázi plánování vzdělávání. Současně je potřeba zvážit, které informace potřebné pro hodnocení je potřeba získat a analyzovat (Armstrong, 2007).

2.10.1 Definice vyhodnocování vzdělávání

Podle Armstronga (2007, s. 508): „Každý pokus získat informace (zpětnou vazbu) o účincích určitého vzdělávacího programu a ocenit hodnotu tohoto vzdělávání ve světle této informace“.

Hodnocení vyústíuje do řízení, tj. rozhodování, jestli dané vzdělávání mělo nebo nemělo smysl, a co by se mělo vylepšit, aby bylo z hlediska nákladů efektivnější (Armstrong, 2007).

2.10.2 Úrovně vyhodnocování

Podle Kirkpatrickova modelu existují 4 úrovně vyhodnocování vzdělávání :

Úroveň 1. Reakce – na této úrovni se zjišťuje, jak na toto vzdělávání reagují účastníci. Zjišťuje se tedy spokojenost zákazníka. Kroky pro hodnocení reakcí (Armstrong, 2007):

- „určete, co chcete zjistit;
- vytvořte formulář, který bude kvantifikovat reakce;
- podněcujte účastníky, aby napsali své připomínky a návrhy;
- zajistěte si, abyste získali odpověď od všech účastníků;
- zajistěte si, abyste získali poctivé a upřímné odpovědi;

- vytvořte přijatelné standardy;
- posuzujte reakce účastníků podle těchto standardů podnikněte vhodné kroky;
- pokud je to vhodné, informujte o reakcích účastníků“ (Armstrong, 2007, s. 508).

Úroveň 2. Hodnocení poznatků – zjišťujeme, jaké znalosti a dovednosti si školené osoby osvojily nebo zlepšily a jak se změnily jejich postoje, ke kterým u nich v průběhu vzdělávání došlo.

Úroveň 3. Hodnocení chování – na této úrovni se zkoumá, jak se změnilo chování účastníků po jejich návratu na pracoviště. Je třeba znát odpověď na otázku, do jaké míry absolventi vzdělávání uplatňují dosažené znalosti, dovednosti a postoje při výkonu zaměstnání. V nejlepším případě by toto hodnocení mělo proběhnout před i po vzdělávání. Školeným osobám by ale měl být dán určitý čas, aby mohli své chování při práci změnit.

Úroveň 4. Hodnocení výsledků – poslední úroveň hodnocení poskytuje základ pro posouzení užitečnosti vzdělávání z hlediska jeho nákladů. Hodnocení se musí opírat o zkoumání před vzděláváním a po něm a je nutno určit míru, v jaké byly dosaženy základní cíle vzdělávání. Hodnocení výsledků je rozhodně snadnější, zda-li jdou kvantifikovat. Není vždy jednoduché prokázat míru přínosu vzdělávání ke zdokonalení výsledků a tento přínos oddělit od jiných faktorů (Armstrong, 2007).

2.10.3 Návratnost investic jako metoda vyhodnocování

Někteří autoři obhajují návratnost investic jako prostředek hodnocení celkového účinku vzdělávání na výkon organizace. Vypočítává se jako rozdíl přínosu ze vzdělávání v Kč a nákladů na vzdělávání v Kč. Tento rozdíl podělíme náklady na vzdělávání v Kč a vynásobíme 100.

Armstrong (2007, s. 509) se domnívá, že „tento typ měření je užitečný pouze pro hodnocení celkového účinku vzdělávání. Tvrdí, že vyhodnocování specifického vzdělávání by se měla používat konkrétní „tvrdá“ měřítka: například jestliže je cílem rozvoje větší znalost a respektování zákazníků, pak by ještě měl být měřen efekt vzdělávání pomocí konečného efektu výdajů na zákazníky, spokojenosti zákazníků a počtu zákazníků“.

Armstrong (2007, s. 509) „doporučuje při práci s návratností investic použít „pravidlo vycucat si z palce“ v tom smyslu, že jakékoliv vzdělávání by mělo zlepšit výkon vzdělávajících se osob alespoň o jedno procento. Takže bude-li se měřit návratnost investic do vzdělávání zaměřeného na prodej, přínos by mohl být vypočítán jako jedno procento zisku z prodejů“.

2.10.4 Zodpovědnost za vzdělávání a rozvoj v organizacích

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se staly v současné době nástrojem strategického řízení. Prvním krokem úspěšného vzdělávacího procesu je v každém případě kvalitní identifikace potřeb. Je tedy nutné, aby vzdělávání v organizaci zajišťoval kvalifikovaný zaměstnanec s odpovídajícími znalostmi v oboru.

Ve větších firmách zajišťuje vzdělávání personální útvar. V menších firmách, kde nemá personální oddělení zakotvenou svoji pozici, mají vzdělávání zaměstnanců na starosti nadřízení pracovníci.

Lidé zodpovědní za vzdělávání ve firmách by měli chápat vzdělávání jako výhodnou investici do lidských zdrojů, která přinese uspokojení firmě a také samotným zaměstnancům. Vzdělávání musí mít podporu vedení. Zájem o udržování a prohlubování kvalifikace stupňuje konkurenceschopnost organizace i jednotlivců a zaměstnanci, kterým je tato možnost nabídnuta, budou s organizací více spjati, a tím dochází k posílení jejich stabilizace.

Shrnutí teoretické části

V teoretické části bakalářské práce jsem vysvětlila pojmy lidské zdroje a blíže definovala strategický rozvoj lidských zdrojů a také jeho cíle a složky. Dále jsem vysvětlila proces učení/vzdělávání a rozvoje, učící se organizaci, také jsem uvedla schéma formování pracovních schopností člověka. Zaměřila jsem se na filozofii vzdělávání, která je velmi důležitá pro podniky. Popsala jsem proces vzdělávání, který jsem také schématicky znázornila a identifikovala jsem potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Vysvětlila jsem metody vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště. V závěru teoretické části vysvětluji vyhodnocování vzdělávání, které je důležité z důvodu posouzení jeho účinnosti, zda je potřeba nějakých změn nebo zlepšení.

Metodologie

V bakalářské práci se zabývám vzděláváním a rozvojem zaměstnanců ve vybrané společnosti ČEZ ARÉNA. Současný stav vzdělávání a rozvoje ve společnosti, budu analyzovat pomocí dotazníku, který rozdám mezi zaměstnance společnosti a také konzultacemi s personalistkou společnosti.

3 Charakteristika vybrané organizace

Pro praktickou část bakalářské práce jsem si vybrala společnost ČEZ ARÉNA. Na základě několika stručných informací tuto společnost představím. Informace jsem čerpala především z webových stránek společnosti a také z interních dokumentů, poskytnutých personalistkou společnosti.

3.1 Základní údaje o společnosti



Obchodní firma:	VÍTKOVICE ARÉNA, a.s.
Sídlo společnosti:	Ruská 3077/135, 700 30 Ostrava – Zábřeh
Identifikační číslo:	25911368
Právní forma:	Akciová společnost
Datum vzniku společnosti:	1. 7. 2002
IČ:	25911368
DIČ:	CZ259113368
Výše zakládajícího kapitálu:	1 158 995 000 Kč
Subjekty podílející se na základním kapitálu:	Statutární město Ostrava

3.2 Předmět podnikání

- a) zprostředkování služeb
- b) zprostředkování obchodu
- c) velkoobchod
- d) ubytovací služby
- e) realitní činnost

- f) pronájem a půjčování věcí movitých
- g) reklamní činnost a marketing
- h) služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy u fyzických a právnických osob
- i) agenturní činnosti v oblasti kultury a umění
- j) pořádání výstav, veletrhů, přehlídek a obdobných akcí
- k) pořádání kulturních produkcí, zábav a provozování zařízení sloužících k zábavě
- l) provozování kulturních a kulturně-vzdělávacích zařízení
- m) organizování sportovních soutěží
- n) technické činnosti v dopravě
- o) kovoobráběčství
- p) zámečnictví
- q) výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů
- r) výroba, instalace a opravy elektronických zařízení
- s) tesařství
- t) vodoinstalatérství
- u) provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a zařízení sloužících k regeneraci a rekondici

3.3 Historie společnosti

ČEZ ARÉNA (dříve Palác kultury a sportu) – jedna z dominant Ostravy byla dokončena a slavnostně otevřena v roce 1986. Za dobu své existence se stala významným sportovně – kulturním centrem a vyhledávaným místem konání národních, evropských a světových mistrovství, koncertů největších hudebních hvězd, sportovních turnajů a jiných vyhledávaných akcí.

Na přelomu let 2003 a 2004 prošla rekonstrukcí a modernizací a od roku 2004 nese název ČEZ ARÉNA. Slavnostně byla znovuotevřena 6. dubna 2004 koncertem José Carrerese.

Hala je domácím prostředím hokejového týmu VÍTKOVICE STEEL.

3.4 O společnosti

V současné době vlastní a provozuje VÍKOVICE ARÉNA, a.s. čtyři střediska:

- ČEZ ARÉNA
- Městský stadion
- Multifunkční hala
- Hotel PULS

3.4.1 ČEZ ARÉNA

V současnosti je ČEZ ARÉNA jedním ze sportovišť patřících společnosti VÍKOVICE ARÉNA, a.s. S kapacitou až 12.500 diváků je jednou z největších víceúčelových hal v České republice a díky modernímu technickému vybavení, množství variant svého vnitřního uspořádání a šíři poskytovaných služeb může nabídnout dokonalé zázemí i pro ty nejnáročnější akce.

Všechny vstupy do ČEZ ARÉNY i do vnitřního prostoru haly jsou bezbariérové, ve vestibulu se nachází bezbariérové sociální zařízení. Nájezdová rampa s kapacitou 17 osob se nachází před tribunou C2. V zázemí haly jsou umístěny také umělecké i sportovní šatny přizpůsobené tělesně postiženým.

3.4.2 Městský stadion

Moderní sportovní areál, fotbal, lehká atletika, fotbalové hřiště s umělou trávou, domácí stadion FC VÍKOVICE, místo konání Zlaté tretry.

3.4.3 Multifunkční hala

Multifunkční hala u ČEZ ARÉNY byla uvedena do provozu 1. července 2007 a plně nahradila funkci Zimního stadionu Ledňáček.

Ledová plocha Multifunkční haly má rozměr 58 x 29 m a slouží především žákovským oddílům, dorostu a juniorům hokejového klubu HC VÍTKOVICE STEEL. Kapacita hlavní tribuny je 502 sedadel. Hala je tradičním místem konání bruslení pro veřejnost.

Byla zde odehrána, mimo jiné, skupina B Mistrovství světa ve florbalu 2008, European Floorball Tour 2007, koncert skupiny Tři sestry, Konference ASI nebo firemní den společnosti ArcelorMittal Ostrava a.s.

Jako tréninková sloužila Multifunkční hala při krasobruslařské ISU Junior Grand Prix 2008 nebo Grand Prix ve sportovní gymnastice 2007.

Bezbariérový vstup do Multifunkční haly nebo Sport baru je umožněn rampou umístěnou vedle vstupu do Restaurace Puls.

3.4.4 Hotel PULS

Hotel PULS byl uveden do provozu 1. 1. 2008 a nabízí příjemné a cenově dostupné ubytování v přímém sousedství ČEZ ARÉNY. Kapacita hotelu je 71 lůžek, součástí je také hotelová restaurace a klubovna s kapacitou 30 míst. Hotel má vlastní parkoviště.

V roce 2008 byla obsazenost hotelu cca 30%. Hotel se stal oblíbeným místem ubytování pořadatelů akcí, sportovců a účinkujících.

3.5 Organizační struktura společnosti pro rok 2010

Ve společnosti ČEZ ARÉNA jsou nejdůležitějšími orgány valná hromada, představenstvo, dozorčí rada a výkonné vedení (výkonný ředitel, náměstek ředitele pro provoz a techniku, náměstek ředitele pro ekonomiku a finanční řízení a náměstek ředitele pro obchod a marketing), které se dále člení na jednotlivé úseky a oddělení.

Společnost ČEZ ARÉNA v současnosti zaměstnává celkem 65 zaměstnanců, z toho administrativní práci vykonává 23 zaměstnanců a 42 zaměstnanců je vedeno jako režijní dělníci.

Organizační schéma pro rok 2010 je uvedeno v příloze č. 1.

4 Analýza současného stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Myslím si, že jedním z největších problémů vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, je zaměstnance motivovat k tomu, aby byli přesvědčeni, že čas, který věnovali školení nebyl ztrátou času, ale že jim může v budoucnosti přinést vyšší přidanou hodnotu při plnění úkolů. Investice do zdokonalování a zvyšování profesní způsobilosti zaměstnanců nejsou zpravidla návratné okamžitě, krátkodobě. Nějaký čas trvá, než se podnik adaptuje na změny chování a jednání způsobené přenosem nových poznatků získaných zaměstnanci v různých typech seminářů, kurzů a školení do praxe. S tím musíme počítat a nijak to nesnižuje přínos rozvoje profesní způsobilosti zaměstnanců pro podnik.

4.1 Zdroje získaných informací

- Vnitropodnikové záznamy
- Dotazníkové šetření
- Výroční zpráva 2009
- Konzultace s personalistkou, mzdovou účetní

4.2 Zaměstnanci společnosti

Zaměstnanci společnosti ČEZ ARÉNA jsou přijati na profese, funkce:

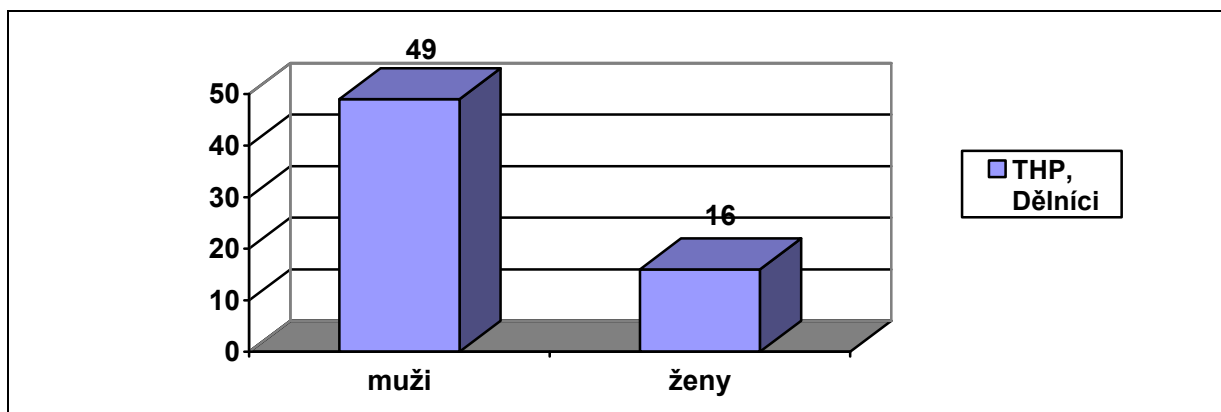
- výkonný ředitel
- náměstek ředitele (pro provoz a techniku, pro ekonomiku a finanční řízení, pro obchod a marketing)
- vedoucí střediska (Hotel Puls, ČEZ ARÉNY a Multifunkční haly, Městského stadion)
- vedoucí technické části provozně-technického úseku
- personalistika, mzdová účetní
- referent propagace a reklamy
- referent pro kulturní činnost (produkce)

- referent účetnictví a fakturace
- asistentka výkonného ředitele
- referent financování
- referent pro vnitřní záležitosti a smluvní vztahy
- technický pracovník pro provozně dispečerskou činnost
- referent zásobování a nákupu
- technický pracovník provozu informačních systémů
- technický pracovník- stavební inženýr
- provozní zámečník
- strojník
- obsluhovač vytápění
- mechanik měřících a regulačních zařízení
- provozní elektrikář
- mechanik měřících a regulačních zařízení
- provozní elektrikář
- mechanik elektronických zařízení
- manipulační dělník
- tesař
- instalatér
- řidič motorových vozíků (ROLBA)
- údržbář sportovních a travnatých ploch
- recepční
- uklízečka-pokojská

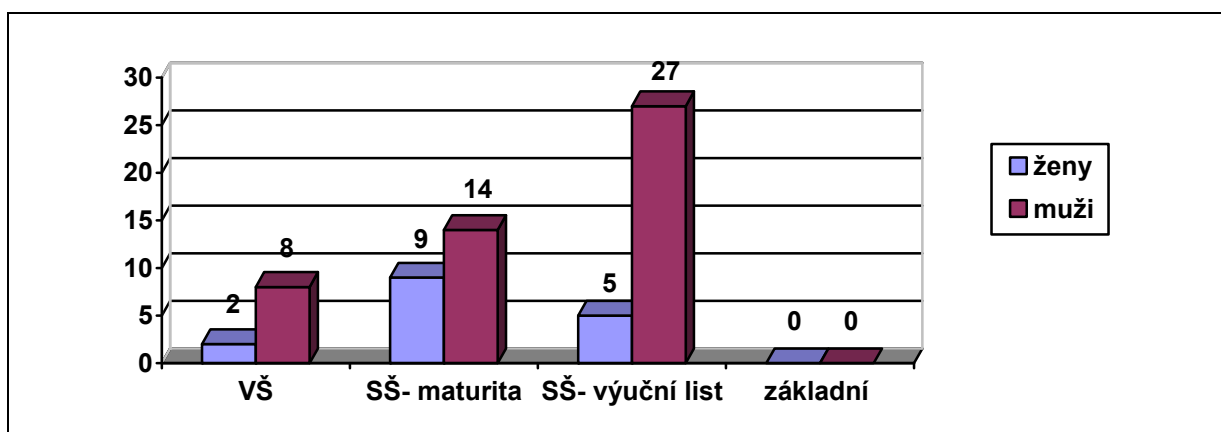
Vzdělávání a rozvoj v organizaci ČEZ ARÉNA má na starosti zaměstnankyně na pozici personalistika, mzdová účetní.

Graf č. 1: Struktura zaměstnanců v organizaci dle pohlaví

V ČEZ ARÉNĚ mají větší zastoupení muži, díky převaze dělnické profese.

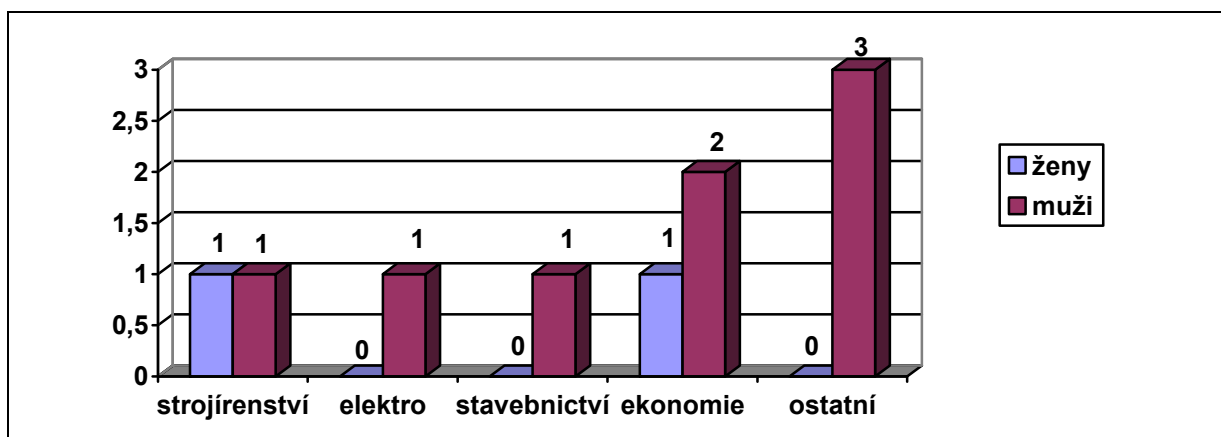


Graf č. 2: Struktura zaměstnanců v organizaci dle stupně vzdělání.



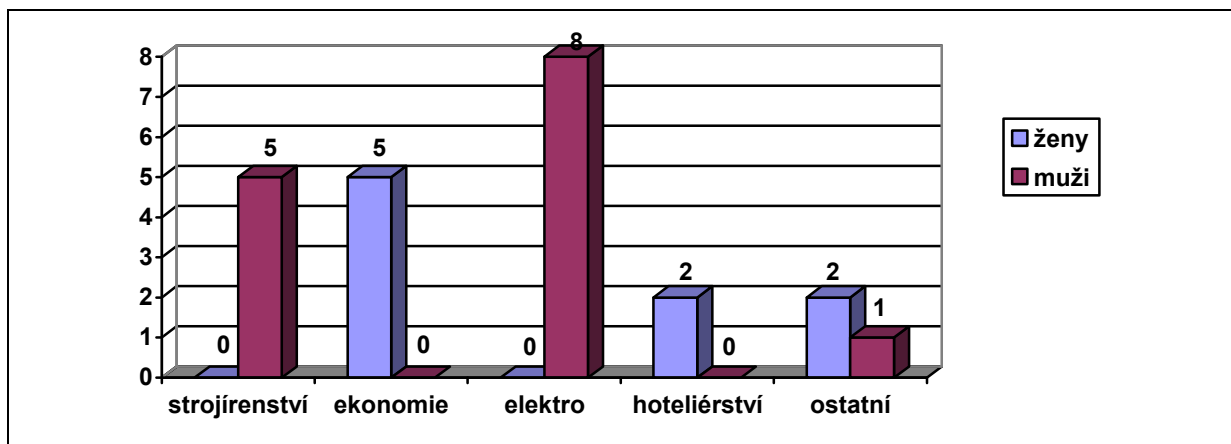
Z tohoto grafu můžeme vyčíst, že většina zaměstnanců vystudovala střední odbornou školu zakončenou výučním listem. Vysokou školu zakončenou titulem Bc. nebo Ing. absolvovalo pouze 10 zaměstnanců z celkového počtu 65.

Graf č. 3: Struktura zaměstnanců v organizaci- VŠ dle oboru



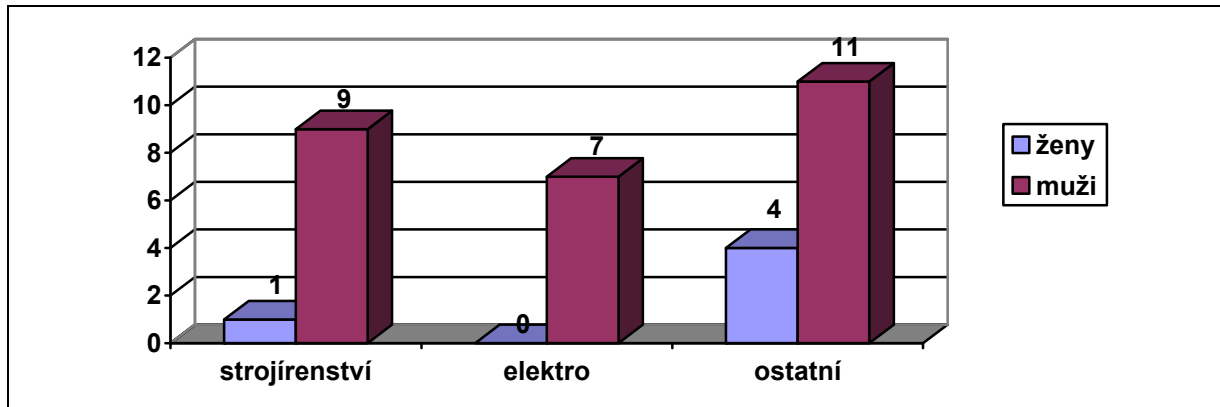
Z této struktury vidíme, že zaměstnanci ČEZ ARÉNY vystudovali VŠ v různých oborech.

Graf č. 4: Struktura zaměstnanců v organizaci- ÚSO dle oboru



Z tohoto grafu můžeme vidět, že největší počet žen vystudovalo střední školu s maturitou v oboru ekonomie a muži naopak obor elektro.

Graf č. 5: Struktura zaměstnanců v organizaci- SO dle oboru (vyučení)



Z tohoto grafu můžeme vyčíst, že většina zaměstnanců, kteří absolvovali střední odbornou školu zakončenou výučním listem, tuto školu vystudovala v různých oborech.

4.3 Vzdělávání nových pracovníků

Cílem společnosti při přijímání nových pracovníků je zajistit:

- aby nový pracovník, porozuměl všem aspektům své práce a byl schopen zvládnout všechny její úkoly,
- aby se ve firmě zorientoval,
- aby získal sebedůvěru, že bude dělat práci dobře,
- aby se zařadil do pracovního kolektivu firmy a do kolektivu své pracovní skupiny,
- odhalení potenciálních problémů, aby mohly být bezodkladně řešeny,
- aby celý tento proces proběhl hladce a co nejrychleji.

Proces vstupního vzdělávání je individuální a vychází nejen z charakteru a obsahu práce na pracovním místě, pro které je nový zaměstnanec přijat, ale i z informací, které o novém pracovníkovi získali v procesu získávání a výběru, popřípadě při dosavadních kontaktech s ním.

Vzdělávání pracovníků je v organizaci realizováno:

- a) externě-** vzdělávání je zajišťováno ve spolupráci s vnějšími školiteli
 - kurzy
 - školení
- b) interně-** vzdělávání zajišťováno například při neformálních poradách, kde se předávají zaměstnancům znalosti, které vedoucí zaměstnanci získali na konferencích, školeních vedoucích pracovníků atd.
- c) samostudiem-** existuje i tato možnost, vlastní iniciativě zaměstnanců se ničemu nebrání.

4.4 Druhy vzdělávání v organizaci ČEZ ARÉNA

V organizaci ČEZ ARÉNA probíhají školení ze zákona, tedy „Zákonné školení“ prováděné externími odbornými školiteli. Školení jsou uskutečňována minimálně jedenkrát ročně, podle potřeby jednotlivých profesí

4.4.1 Školení potřebné k výkonu práce

profese v oboru elektro- vyhl. 50/78 Sb.

Toto školení zajišťuje organizace pomocí externího školitele a řídí se vyhláškou č. 50/78 Sb.

Vyhláška stanoví stupně odborné způsobilosti pracovníků, kteří se zabývají obsluhou elektrických zařízení nebo pracují na nich, projektováním těchto zařízení, řízením činnosti nebo projektování elektrických zařízení v organizacích, které vyrábějí, montují, provozují nebo projektují elektrická zařízení, nebo provádějí na elektrických zařízeních činnost dodavatelským způsobem; dále stanoví podmínky pro získání kvalifikace a povinnosti organizací a pracovníků v souvislosti s kvalifikací.

Toto školení se musí provádět vždy při přijetí nového pracovníka do pracovního poměru a jednou za 3 roky pro ostatní zaměstnance v oboru elektro.

profese v oboru strojník- chladicí zařízení

Zaměstnanec na pozici strojník, musí po nástupu do organizace absolvovat školení chladicích zařízení. Toto školení se nemusí opakovat, tudíž platí po celou dobu, kdy je zaměstnanec „strojník“ v pracovním poměru v organizaci.

profese v oboru obsluhovač vytápění + strojník- tlakové nádoby

Pro profesi obsluhovač vytápění + strojník se musí absolvovat školení a následně vykonání zkoušky z tlakových nádob. Pokud zaměstnanec tuto zkoušku nevykoná, nemůže takovému povolání vykonávat.

Platnost tohoto školení trvá po dobu 3 let, poté musí zaměstnanci opětovně absolvovat toto školení a vykonat zkoušku.

školení ostatních profesí je nutno provést v následujících periodách

- | | |
|---|--------------|
| • školení řidičů vysokozdvížných vozíků | 1x ročně |
| • školení řidičů ROLBY | 1x ročně |
| • svářeč | 1x za 2 roky |
| • člen protiplynového sboru | 1x ročně |
| • práce ve výškách | 1x ročně |
| • řidič referentských vozidel | 1x ročně |
| • první pomoc (poskytování) | 1x za 2 roky |

4.4.2 Legislativní vzdělávání

Legislativní vzdělávání se uskutečňuje většinou 1x za rok, jelikož je ovlivněno změnou legislativy.

Profese

- Stavební inženýr – můžeme očekávat změny ve stavebním zákoně a dále například v opravách a zhodnocení majetku, atd.
- Účetní a fakturace - změna DPH, atd.
- Mzdová účetní – změny v daních, nemocenském pojištění, sociálním pojištění a dalších
- Personální – změna v pracovně právních předpisech

4.4.3 Manažerská vzdělávání

Organizace ČEZ ARÉNA spolupracuje s ECS Edconsia, s.r.o., která klade velký důraz na systematické vzdělávání, poskytuje poradenství a komplexní servis v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů a firem. Pořádají širokou paletu vzdělávacích programů pro různé cílové skupiny. ČEZ ARÉNA spolupracuje s ECS Edconsia na dvou kurzech a to Manažerská abeceda a Mistr ve výrobě. Těmito kurzy neprojdou všichni zaměstnanci ČEZ ARÉNY, ale pouze ti, kterým tyto kurzy pomohou při jejich pozicích v ČEZ ARÉNĚ.

Manažerská abeceda

Tento kurz je zaměřen zejména na osobnost a roli manažera, na řízení a vedení lidí. Manažeři se naučí pracovat se zpětnou vazbou. Poznají, jak efektivně motivovat a hodnotit své podřízené. Poznají procesy řízení a controllingu. Vše si vyzkouší na modelových situacích z manažerské praxe.

Kurz Manažerská abeceda je určen manažerům, kteří svou pozici zastávají krátce a chtějí získat kvalitní základ pro svou manažerskou práci. Kurz trvá 2 dny.

Mistr ve výrobě

Obsahem tohoto kurzu je osvojit si problematiku vedení lidí a řízení efektivitu jejich práce. Upevní si a rozvinou komunikační dovednosti vně i uvnitř firmy. Naučí se efektivně zvládat krizové a stresující situace. Naučí se také motivovat a rozvíjet své podřízené.

Hlavním tématem školení: osobnost, role a úkoly mistra – budování autority a pozice v pracovním kolektivu – rozvoj komunikace a zvládání konfliktů – styly vedení pracovníků – hodnocení a motivace – delegování – vedení porad.

Kurz je určen mistrům, teamleaderům, liniovým manažerům, předákům výrobních podniků. Kurz trvá 3x 2 dny.

4.4.4 Bezpečnostní školení

V organizaci ČEZ ARÉNA se bezpečnostní školení zabezpečuje vlastními silami, tedy interními škooliteli.

Zákonné školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci

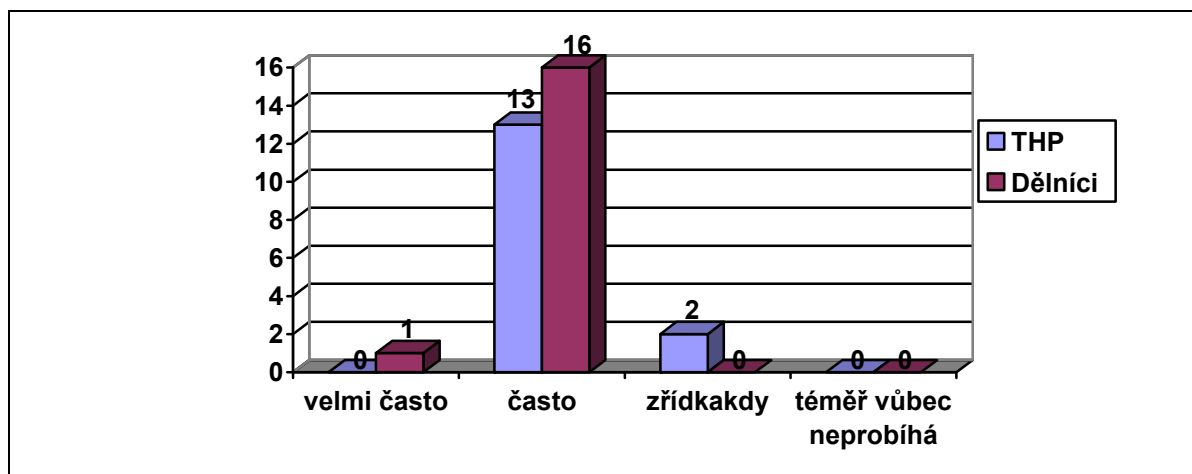
Podle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce je zaměstnavatel povinen zajistit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců při práci s ohledem na rizika možného ohrožení jejich života a zdraví, která se týkají výkonu práce. Takové to školení je realizováno vždy při přijetí nového pracovníka.

4.5 Analýza dotazníkového šetření

Současný stav vzdělávání a rozvoje zaměstnanců jsem v ČEZ ARÉNĚ zjišťovala pomocí dotazníku. Dotazník obsahoval 21 otázek a byl rozdán 45 zaměstnancům. Návratnost dotazníku byla 71%, tedy 32 zaměstnanců mi dotazník vrátilo, z toho 17 dělníků a 15 THP.

1. Vzdělávání v ČEZ ARÉNĚ podle Vašeho názoru probíhá:

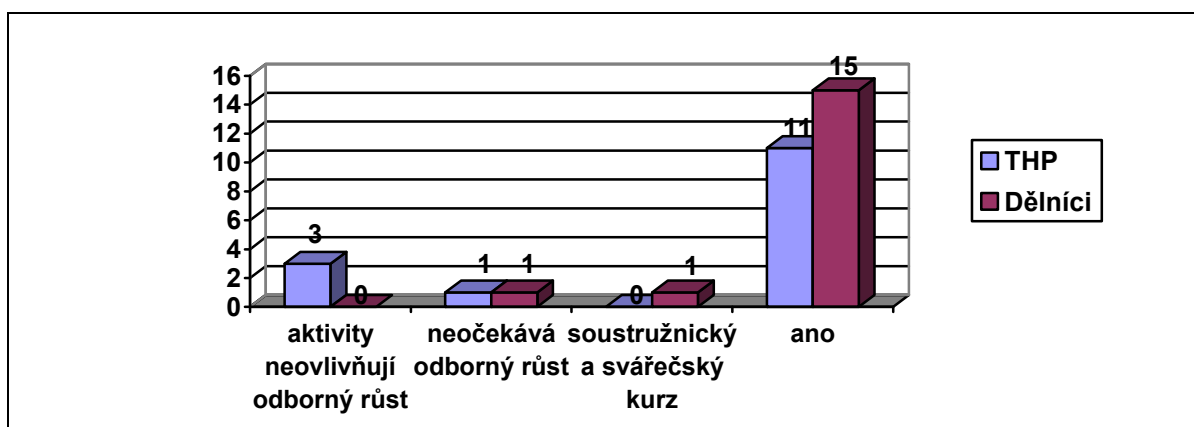
Graf č. 6: Průběh vzdělávání v ČEZ ARÉNĚ podle názoru respondentů.



Podle 16 dělníků a 13 THP v organizaci probíhá vzdělávání „často“. Nikdo z dotázaných respondentů neodpověděl možnost „téměř vůbec neprobíhá“. Z toho mohu usuzovat, že vzdělávání v organizaci opravdu probíhá a je časté.

2. Myslíte si, že poskytování vzdělávacích kurzů a školení ve Vaší organizaci je pro Váš odborný růst postačující?

Graf č. 7: Postoj respondentů k dostatečnému poskytování kurzů a vzdělávacích aktivit.



Většina respondentů, 11 THP a 15 dělníků je přesvědčeno, že v organizaci probíhá dostatečné množství kurzů a vzdělávacích aktivit pro jejich odborný růst. 3 respondenti si myslí, že takové „vzdělávací aktivity jejich odborný růst vůbec neovlivňují“, 2 respondenti „odborný růst neočekávají“ a 1 respondent by chtěl absolvovat „soustružnický a svářečský kurz“ pro svůj odborný růst.

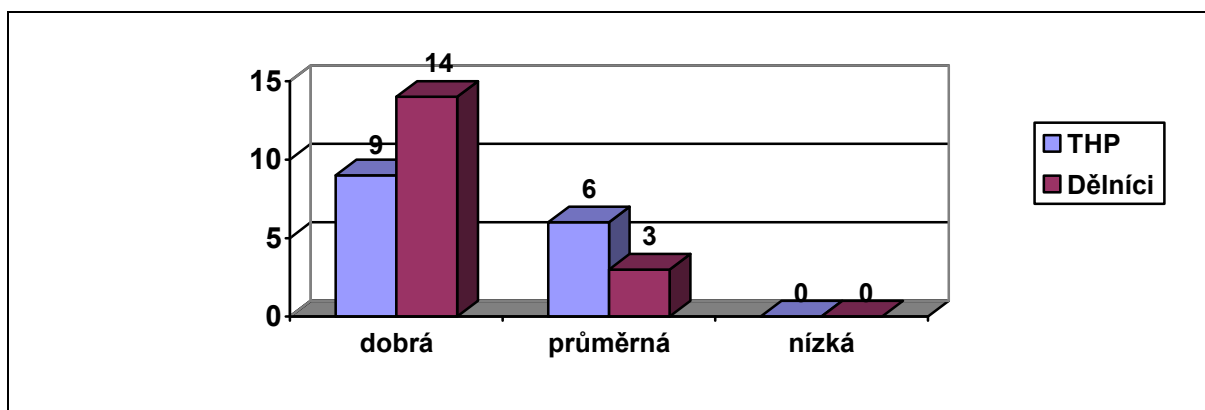
3. Pokud by organizace měla dostatek finančních prostředků pro Vaše vzdělávání, v čem by jste se chtěl(a) vzdělávat?

THP	Dělňáci
Jazyky 10x Právní normy 3x Bezpečnost práce 1x Management vzdělávání 1x BOZP, PO 1x Nové operační systémy – W Server 2008 1x Klimatizace budov 1x	Jazyky 3x Bez odpovědi 14x

Z této tabulky mohu usuzovat to, že respondenti THP mají ve velké míře zájem o jazykové vzdělání. Jelikož 14 dělníků neodpovědělo na tuto otázku, mohu usuzovat, že nemají zájem o další vzdělávání.

4. Jaká je podle Vašeho názoru odborná úroveň školitelů?

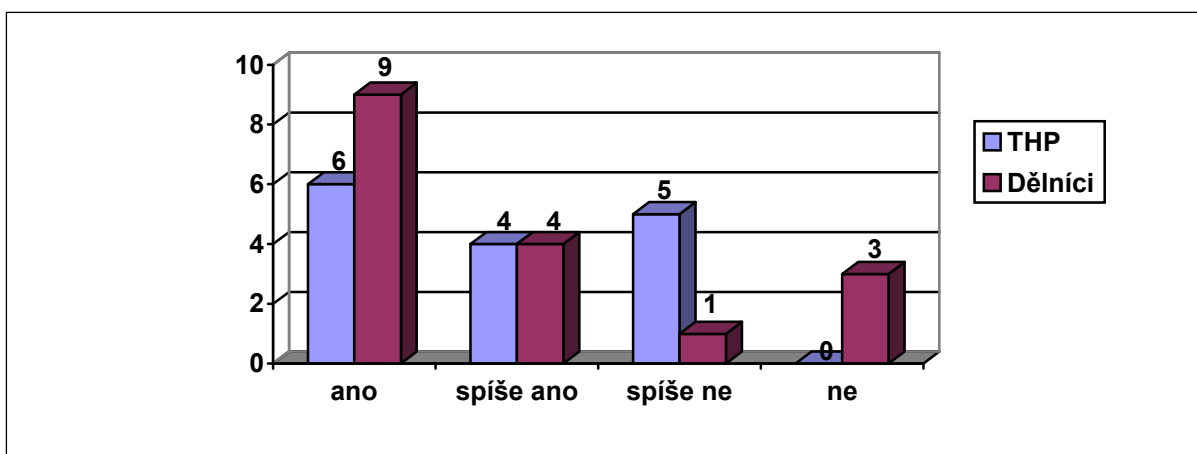
Graf č. 8: Názor respondentů za odbornou úroveň školitelů.



V ČEZ ARÉNĚ převládá názor, že školitelé mají „dobré“ znalosti na to, aby mohli dále vzdělávat osoby a poskytovat jim své vědomosti. Takto je přesvědčeno 9 respondentů THP a 14 Dělníků. Za „průměrnou“ považuje 6 THP a 3 Dělníci. Nikdo z respondentů si nemyslí, že odborná úroveň lektorů je „nízká“.

5. Myslíte si, že čas věnovaný školení přináší vyšší přidanou hodnotu Vaší práci?

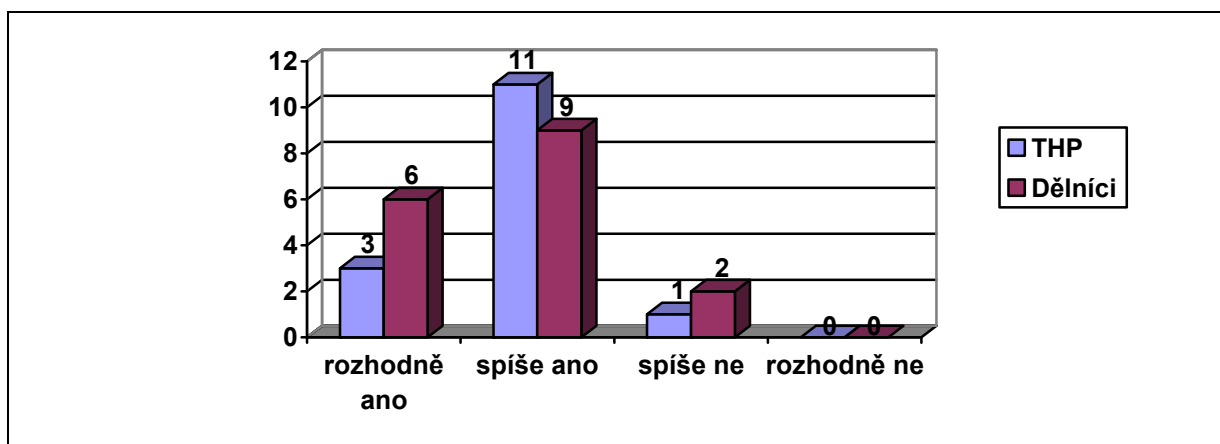
Graf č. 9: Vyšší přidaná hodnota získaná díky času věnovanému školení.



Dotazovaní měli na výběr ze čtyř možností. Možnost „ano“ zvolili 6 THP a 9 dělníků. „Spíše ano“ zvolili 4 THP a 4 dělníci z dotazovaných. „Spíše ne“ zvolil pouze 1 dělník, ale 5 THP. Pro 3 dotazované dělníky je školení pouhou ztrátou času. Z tohoto grafu mohu usoudit, že většině zaměstnanců přináší školení vyšší přidanou hodnotu jejich práci.

6. Jste spokojen(a) s přístupem firmy ke vzdělávání?

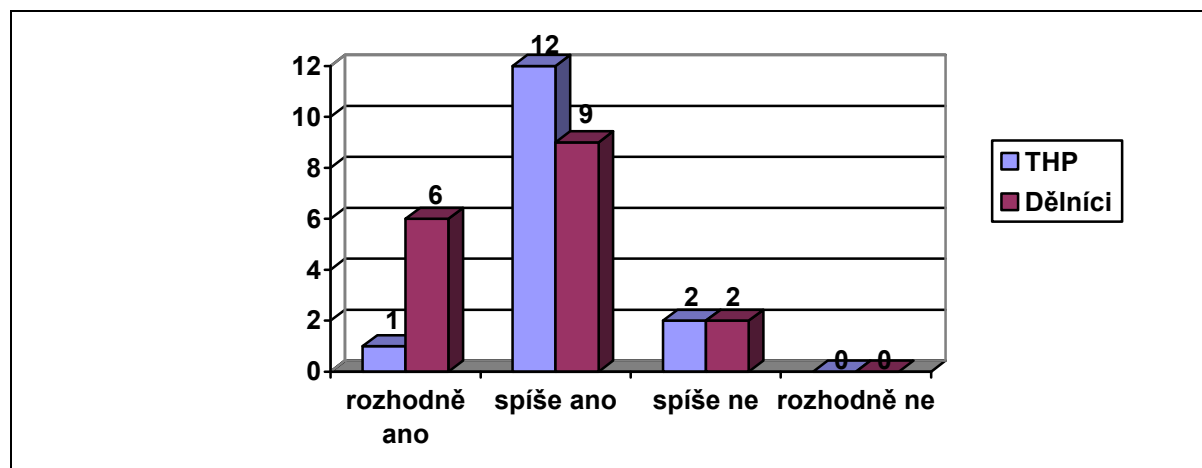
Graf č. 10: Spokojenost firmy s přístupem ke vzdělávání.



Z tohoto grafu jasně vyplývá, že zaměstnanci jsou spokojeni s přístupem firmy ke vzdělávání, pouze 1 THP a 2 dělníci zaznačili odpověď „spíše ne“. „Rozhodně ne“ neoznačil nikdo z respondentů.

7. Jste spokojen(a) s rozsahem a obsahem vzdělávacích aktivit ve Vašem podniku?

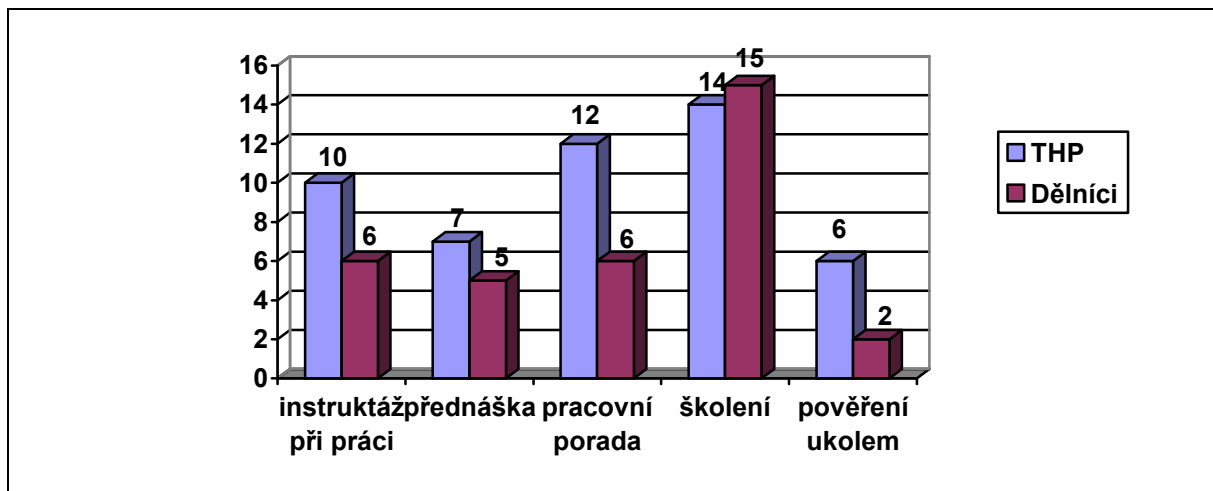
Graf č. 11: Spokojenost zaměstnanců s rozsahem a obsahem vzdělávacích aktivit.



U dělníků je situace naprosto stejná, jako u předchozí otázky. U THP se malinko liší. Převaha zůstává u odpovědi „spíše ano“ 12x, „rozhodně ano“ 1x a „spíše ne“ 2x. „Rozhodně ne“ označeno nebylo, proto tento graf dává jasně najevo, že zaměstnanci jsou spokojeni s rozsahem a obsahem vzdělávacích aktivit v podniku.

8. Které formy vzdělávání jste již absolvoval(a)?

Graf č. 12: Absolvované formy vzdělávání.



Z této otázky jsem zjistila, že v ČEZ ARÉNĚ se nejčastěji využívá jako forma vzdělávání školení, poté pracovní porada, instruktáž při práci, dále přednáška a nejméně časté je pověření úkolem, jak u THP, tak i u dělňíků.

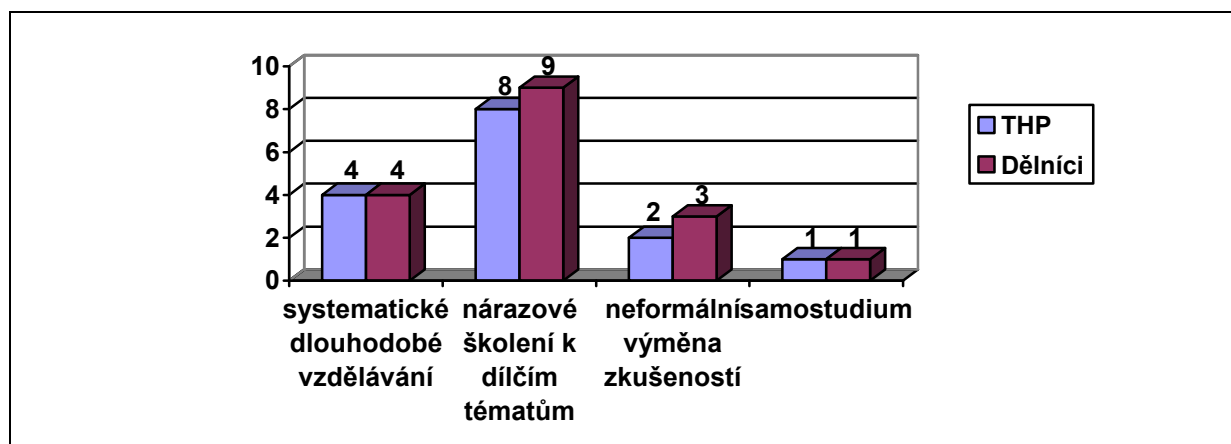
9. Pokud jste absolvoval(a) více vzdělávacích kurzů (školení), který považujete za nejpřínosnější pro Vaši pozici v ČEZ ARÉNĚ?

THP	Dělňici
Všechny 3x	Všechny 4x
BOZP, PO 2x	Školení VZV 2x
Management 2x	Protiplynové školení 2x
Daňový specialista 1x	Tlakové nádoby 1x
Školení DPH, hospodaření s fin. prostředky 1x	Obsluha TNS 1x
Počítačové kurzy 1x	Práce ve výškách 1x
Obchodní dovednosti, asertivita 1x	Školení vysokozdvižných vozíků 1x
Exchange 2000 1x	VZT 1x
Pracovně-právní oblast 1x	
Školení mistrů 1x	

Z této tabulky vidíme, že skoro pro každého je přínosnější jiný vzdělávací kurz, jiné školení.

10. Jakému typu vzdělávání dáváte přednost?

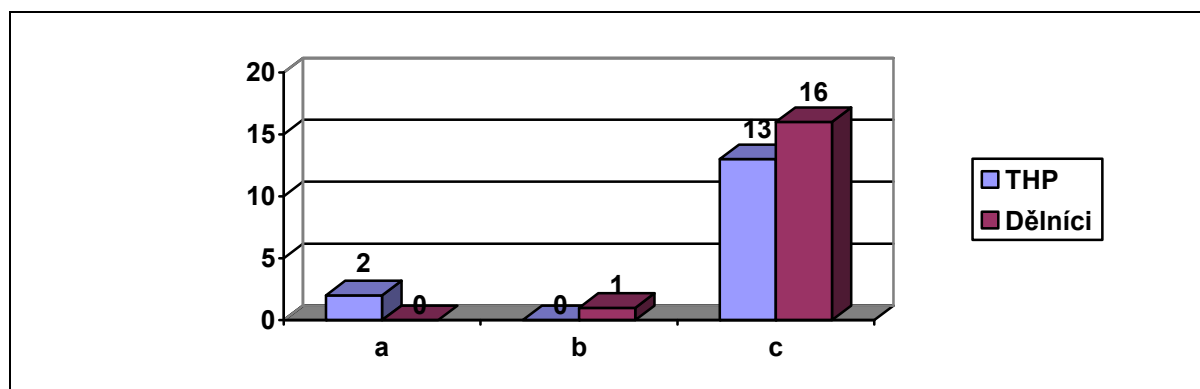
Graf č. 13: Preferované typy vzdělávání.



V této otázce odpovídali dělníci a THP téměř identicky. 9 dělníků a 8 THP dávají přednost „nárazovému školení k dílčím tématům“. 4 dělníci a THP volí „systematické dlouhodobé vzdělávání“. 3 dělníci a 2 THP zvolili „neformální výměnu zkušeností“. Pouze 1 THP a 1 dělník zvolili možnost „samostudium“. Z toho mohu usuzovat, že každý je jiný, každému vyhovuje jiný typ vzdělávání, ale přesto většina zaměstnanců upřednostňuje nárazové školení.

11. V čem vidíte hlavní nedostatky ve Vašem podniku? (Pokud žádné, nevyplňujte)

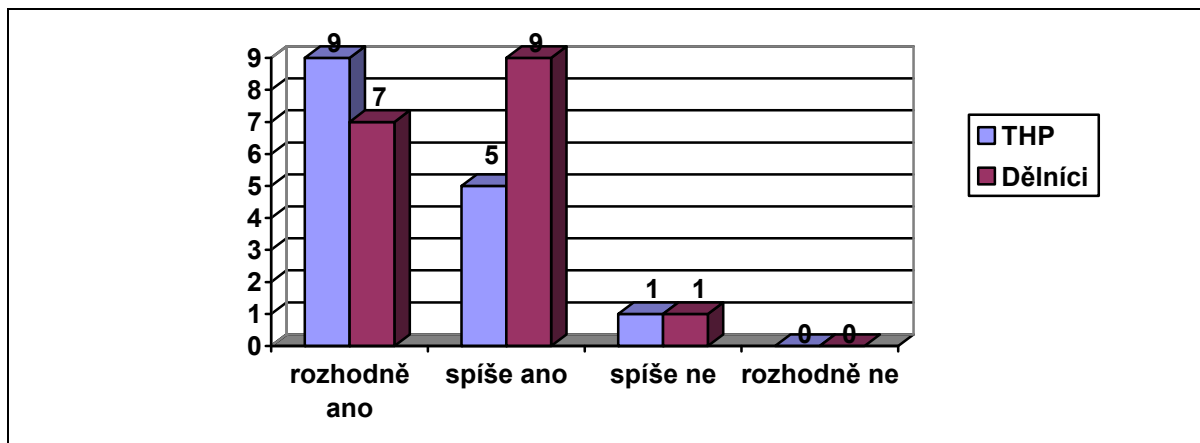
Graf č. 14: Nedostatky v podniku.



U THP na tuto otázku odpověděli pouze 2 respondenti z 15 a jako hlavní nedostatek uvedli shodně a) „nedostatek finančních prostředků na vzdělávání“. Pouze 1 dělník ze 17 odpověděl na tuto otázku. Myslí si, že b) „vedení nepovažuje za důležité vzdělávat dělnické profese v jazycích např. AJ“. C) 13 THP a 16 dělníků neodpovědělo na tuto otázku. Z této otázky lze usoudit, že zaměstnanci nevidí v podniku zásadní nedostatky.

12. Považujete za důležité podnikové vzdělávání?

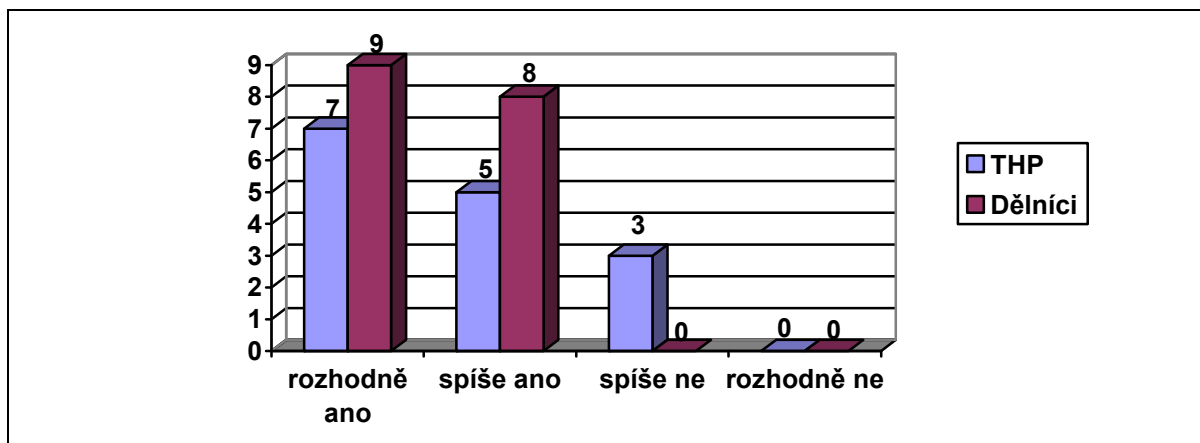
Graf č. 15: Důležitost vzdělávání.



„Rozhodně ano“ odpovědělo 9 THP a 7 dělníků, „spíše ano“ odpovědělo 5 THP a 9 dělníků. Odpověď „spíše ne“ zaznamenalo pouze 1 THP a 1 dělník. Z této otázky mohu usoudit, že pro zaměstnance ČEZ ARÉNY je podnikové vzdělávání důležité, jelikož nikdo z respondentů neodpověděl „rozhodně ne“.

13. využíváte získané poznatky v praxi?

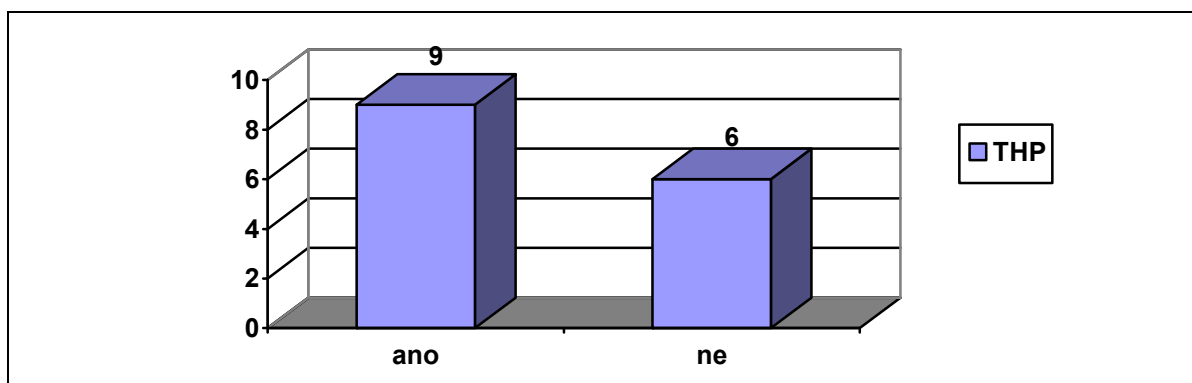
Graf č. 16: Využití poznatků v praxi.



Dělníci mají v této otázce jasno, 9 odpovědělo „rozhodně ano“ a „8 spíše ano“. Nikdo z dělníků neodpověděl „spíše ne“ a „rozhodně ne“. Oproti tomu THP odpověděli 7 „rozhodně ano“, 5 „spíše ano“, ale také 3 „spíše ne“. Nikdo z THP neodpověděl „rozhodně ne“.

14. Využíváte ve Vaší profesi znalosti cizího jazyka? (Otázka pouze pro THP)

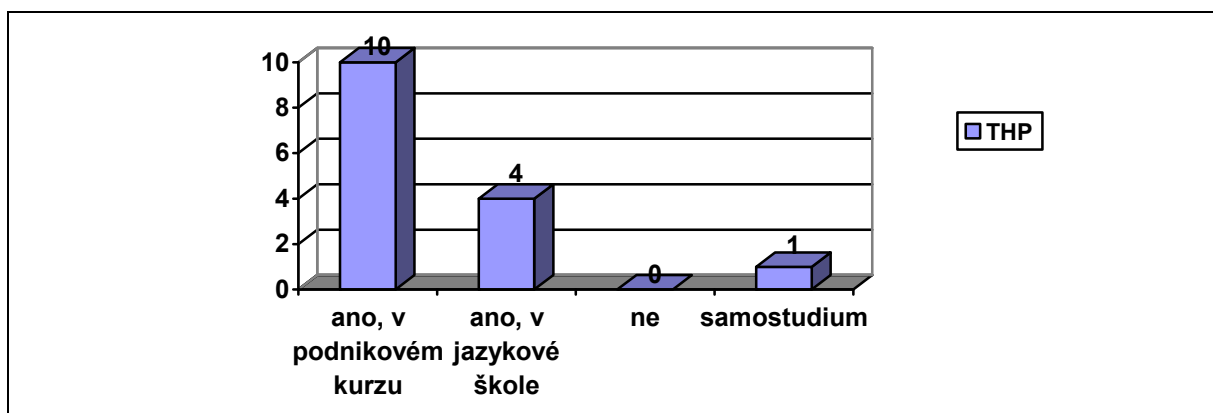
Graf č. 17: Využití znalostí cizího jazyka.



„Ano“ odpovědělo 9 zaměstnanců THP a odpověď „ne“ označilo 6 zaměstnanců. Z toho vyplývá, že většina zaměstnanců cizího jazyka využívá, přesto v podniku nejsou jazykové kurzy.

15. Pokud by v organizaci byly finanční prostředky chtěl(a) by jste se účastnit kurzu cizího jazyka organizovaného podnikem? (Otázka pouze pro THP)

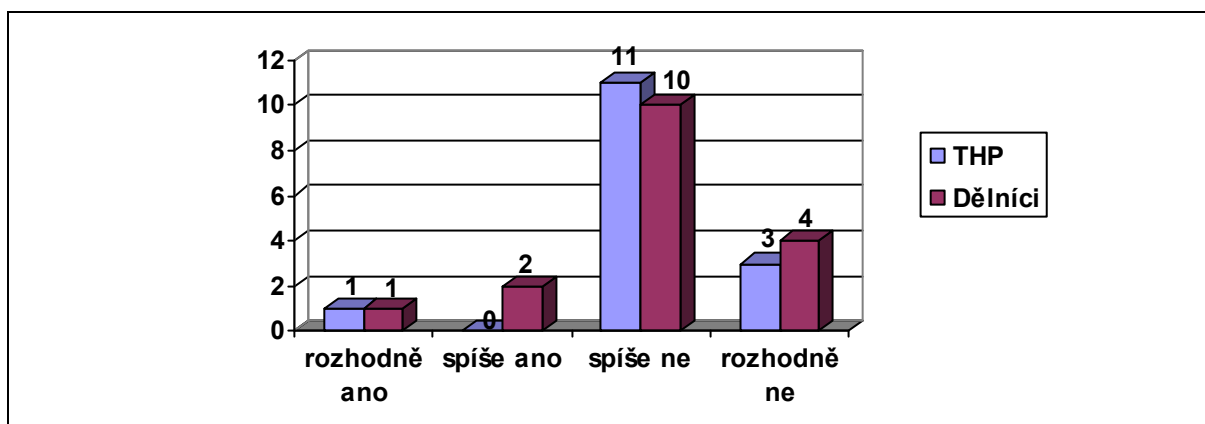
Graf č. 18: Kurzy cizího jazyka organizovaného podnikem.



V této otázce odpovědělo 10 zaměstnanců THP „ano v podnikovém kurzu“, 4 odpověděli „ano v jazykové škole“, pouze 1 zaměstnanec by preferoval „samostudium“ a nikdo z dotázaných neodpověděl „ne“. Z této otázky mohu usoudit, že všichni zaměstnanci by se rádi účastnili kurzu cizího jazyka organizovaného podnikem.

16. Máte možnost kariérového postupu při zvyšování kvalifikace?

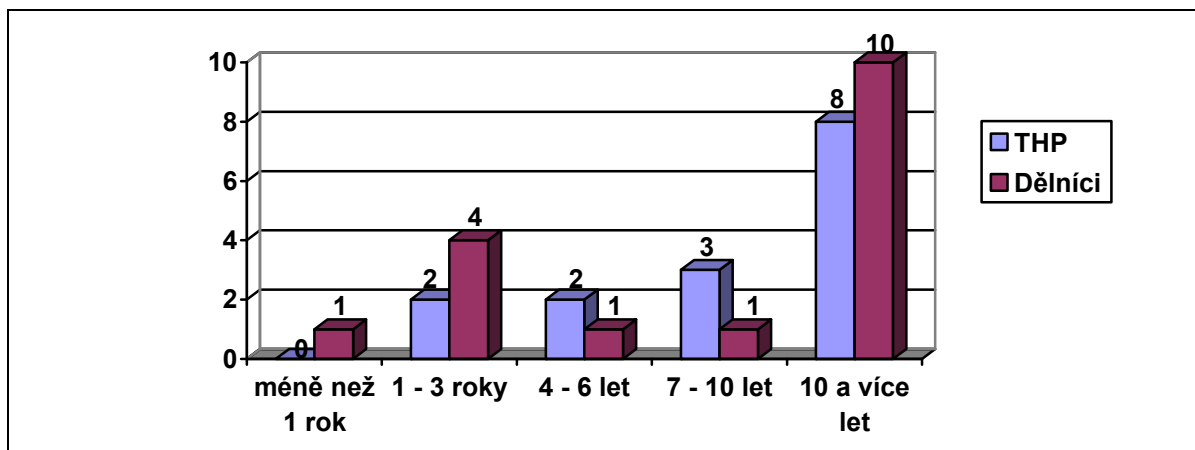
Graf č. 19: Kariérový postup při zvyšování kvalifikace.



Na tuto otázku odpověděli THP i dělníci podobně. 1 THP a 1 dělník odpověděli „rozhodně ano“. 2 dělníci odpověděli „spíše ano“. Většina všech zaměstnanců, tzn. 11 THP a 10 dělníků odpovědělo „spíše ne“. „Rozhodně ne“ odpověděli 3 THP a 4 dělníci. Z této otázky mohu vyvodit, že pro většinu dělníků a THP zvyšování kvalifikace neumožňuje kariérový postup.

17. Jak dlouhou dobu pracujete v organizaci ČEZ ARÉNA?

Graf č. 20: Délka pracovně-právního vztahu v podniku.



Z respondentů pracuje 0 THP méně než 1 rok, 2 THP 1 – 3 roky, 2 THP 4 – 6 let, 3 THP 7 – 10 let a 8 THP 10 a více let. Z dotázaných dělníků pracuje v podniku 1 dělník méně než 1 rok, 4 dělníci 1 – 3 roky, 1 dělník 4 – 6 let, 1 dělník 7 – 10 let a 10 dělníků 10 a více let.

18. Jaké je Vaše pracovní zařazení?

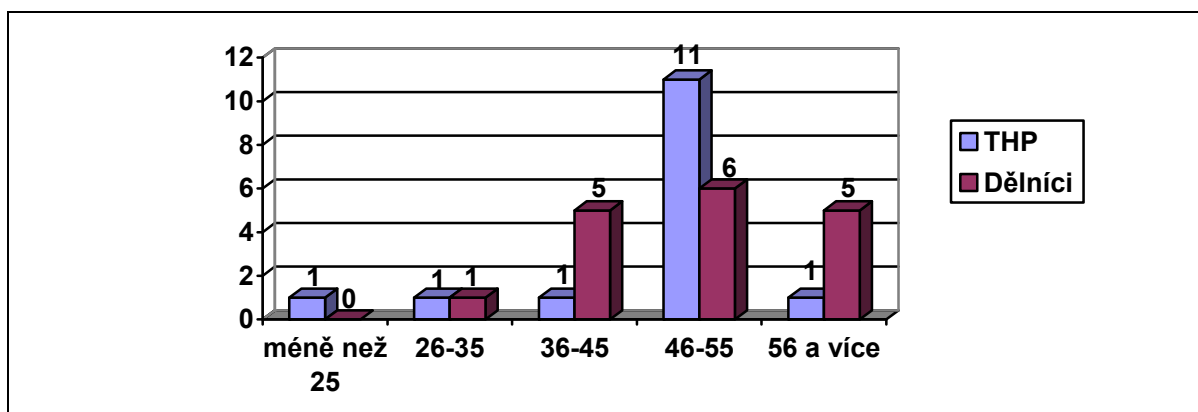
Dotazník vyplnilo a odevzdalo 17 dělníků a 15 THP.

19. Vaše pohlaví.

Dotazník vyplnilo a odevzdalo 25 mužů a 7 žen.

20. Věk

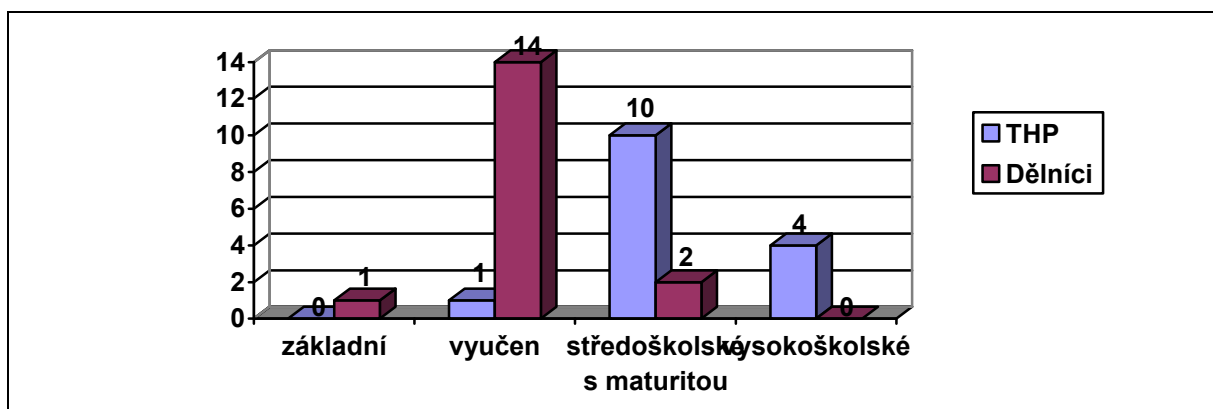
Graf č. 21: Věk zaměstnanců.



Nejvíce z dotázaných je ve věku od 46 do 55 let, celkem 17 zaměstnanců. Pouze 1 respondent má méně než 25 let.

21. Nejvyšší dosažené vzdělání

Graf č. 22: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců



Pouze 1 dělník z respondentů má základní vzdělání, 14 dělníků je vyučeno a 2 dělníci mají středoškolské vzdělání s maturitou. Žádný z dělníků nemá vysokoškolské vzdělání. Co se týče THP pouze 1 je vyučen, 10 THP má středoškolské vzdělání s maturitou a 4 THP mají vysokoškolské vzdělání.

5 Návrhy a doporučení pro vybranou organizaci

V této části bakalářské práce se pokusím nastínit návrhy a doporučení, které dle mého názoru budou přínosné pro organizaci ČEZ ARÉNA. Zde uvedené návrhy a doporučení pro ČEZ ARÉNU vyplynuly z analýzy dotazníkového šetření a z dostupných informací, které mi byly poskytnuty personalistkou organizace.

Na základě dotazníků jsem zjistila, že v organizaci jsou THP a dělníci spokojeni se vzděláváním, vzdělávání považují za důležité a v organizaci podle nich školení probíhá často. Získané poznatky využívají v praxi, školení jim nepřijde zbytečné. Ale přesto, že se vzdělávají, absolvují kurzy pro jejich vyšší kvalifikaci, nemají možnost kariérového postupu.

Kurzy v oblasti komunikace

Při konzultaci s personalistkou společnosti jsme došli k závěru, že by se zaměstnanci mohli účastnit kurzů na komunikaci. Zaměstnanci bývají v přímém kontaktu s lidmi, jelikož v ČEZ ARÉNĚ probíhají akce velmi často a je potřeba zařizovat spoustu věcí.

Navrhovala bych kurz asertivity, způsobu jednání a zvládání konfliktních situací. Zde se klade za cíl umět odhadnout reakci druhých lidí, přizpůsobit své jednání a získat je na svou stranu, získat znalosti a dovednosti potřebné ke zvládnutí konfliktních situací, ke zefektivnění komunikace s lidmi. Také bych navrhla kurz telefonické komunikace. Podle mého názoru je telefonická komunikace velice důležitá. V dnešní době se vyřizuje pomocí telefonické komunikace téměř vše.

Navrhovala bych, aby tyto kurzy navštěvovali THP. Hrazeny by měly být podnikem. Zvolila bych např. organizátora Profi Training, kde kurz je možné organizovat pro uzavřené skupiny. Obsah, termín a místo se dohodne podle požadavku zákazníka, teda podniku ČEZ ARÉNA. Cena bude vypočítaná na základě přesné specifikace objednavatele.

Jazykové kurzy

Na základě dotazníkového šetření jsem zjistila, že v organizaci chybí jazykové kurzy. Zaměstnanci ČEZ ARÉNY cizí jazyk potřebují, jelikož v ní probíhají různé akce, např.: Mistrovství světa v discotancích nebo různé zahraniční kapely. Po tuto dobu je ČEZ ARÉNA plná zahraničních hostů a zaměstnanci jsou nuceni se s nimi domluvit. Někteří zaměstnanci mají ale pouze a jen základy, někteří neumí cizí jazyk vůbec. Když jsem se ptala v dotazníku, zda by se chtěli účastnit kurzu cizího jazyka organizovaného podnikem, všichni respondenti odpověděli „Ano“ a většina z nich odpověděla „Ano, v podnikovém kurzu“. Z tohoto důvodu bych navrhovala kurz cizího jazyka organizovaného podnikem, jelikož to opravdu potřebují.

Kurzu cizího jazyka by se měli účastnit všichni zaměstnanci ČEZ ARÉNY, jak THP, tak i dělníci. Z osobního kontaktu s dělníky, jsem zjistila, že i oni při své práci často potřebují cizí jazyk, především jazyk anglický. Navrhovala bych např. jazykovou školu Lingua Sandy, která zajišťuje výuku jazykových kurzů pro firmy a organizace přímo v prostorách organizace. Cena pro firmy se pohybuje v rozmezí 320,- až 450,- Kč za 45 minut. Konkrétní částka se sjednává dohodou dle rozsahu, formy a intenzity výuky. Tento jazykový kurz by platil podnik ČEZ ARÉNA.

Možnosti vzdělávání

Z osobního kontaktu se zaměstnanci, především s dělníky, jsem zjistila, že někteří neví o možnostech kurzů pro jejich pozice. Vědí pouze o těch povinných, kterými musí projít. Myslím si, že kdyby věděli o všech kurzech, na které mohou jít, určitě by si vybrali kurz nebo školení, které by je zajímalo a bylo by přínosné jejich profesi. Proto navrhuji dávat na informační nástěnky nebo tabule, kolem kterých procházejí zaměstnanci denně, seznam školení, kterých se mohou účastnit. Také informovat zaměstnance na poradách a přednáškách.

Shrnutí

Podle mého názoru je v ČEZ ARÉNĚ vzdělávání a rozvoj zaměstnanců na dobré úrovni. Velkým problémem, jako určitě i v jiných organizacích, jsou finance. Díky financím neprobíhají v ČEZ ARÉNĚ kurzy cizího jazyka a také nemohou jít zaměstnanci na všechny kurzy, které by je vůči jejich pozicím zajímaly.

6 Závěr

Cílem mé bakalářské práce byla analýza stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti ČEZ ARÉNA a stanovení návrhů a doporučení pro tuto společnost.

Má bakalářská práce se skládá ze čtyř důležitých částí, a to, teoretické části, praktické části, analýzy dotazníkového šetření a návrhů a doporučení. Teoretickou část jsem vypracovávala na základě odborné literatury, snažila jsem se popsat jednotlivé pojmy, které jsou spojené se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců. Vysvětlila jsem proces vzdělávání, filozofii vzdělávání, popsala jsem metody vzdělávání na pracovišti i mimo něj a další.

V praktické části jsem charakterizovala vybranou organizaci ČEZ ARÉNA, uvedla jsem základní údaje o společnosti, předmět podnikání, historii společnosti. Také jsem stručně popsala organizační schéma, které je uvedeno v příloze č. 1.

Součástí mé práce byla analýza současného stavu, kterou jsem vykonala rozdáním anonymního dotazníku mezi zaměstnance ve výše uvedené společnosti. Výsledky jsou graficky zpracovány ve čtvrté části bakalářské práce. Na základě těchto výsledků a také díky konzultacím s personalistkou a mzdovou účetní společnosti, jsem napsala návrhy a doporučení pro vybranou společnost. Mé návrhy jsou komunikační kurzy a kurzy cizího jazyka organizovaného podnikem, a také jsem upozornila na malou informovanost zaměstnanců, co se týče kurzů a školení.

Jak už jsem uvedla výše, vzdělávání a rozvoj v ČEZ ARÉNĚ je podle mého názoru na dobré úrovni a krom uvedených návrhů a doporučení, nevidím jiné závažné nedostatky ve společnosti.

V úvodu mé bakalářské práce jsem si stanovila cíl, který se mi dle mého názoru podařilo splnit.

Seznam použité literatury

a) knihy

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Přel. prof. Ing. Josef Koubek, CSc., Ing. Jaroslav Berka 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. prof. Ing. Josef Koubek, CSc. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN: 978-80-247-1407-3.
- [3] BUCKLEY, Roger; CAPLE, Jim. *Trénink a školení*. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 288 s. ISBN 80-251-0358-7.
- [4] DOKOUPIL, Ivo. *Podnikové řízení lidských zdrojů pro manažery*. Soubory studijních textů. 2003. 226 s.
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN: 978-80-7179-893-4.
- [6] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN: 978-80-247-1457-8.
- [7] KLEIBL, Jiří; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana; ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN: 80-7179-389-2.
- [8] KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. *Management*. 1. vyd. (10. americké). Praha: East Publishing, 1998. 659 s. ISBN: 80-7219-014-8.
- [9] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. 264 s. ISBN: 978-80-247-2202-3.
- [10] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2000. 350 s. ISBN: 80-85943-51-4.
- [11] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press 2007. 399 s. ISBN: 978-80-7261-168-3.
- [12] SENGE, P. M.: *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday, 1994. 423 stran.
- [13] STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 146 s. ISBN: 80-7261-097-X.

b) internetové zdroje

Vítkovice aréna, a.s. [online]. Historie firmy ČEZ ARÉNA [cit. 24. dubna 2010]. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.arena-vitkovice.cz/>>

Seznam zkratk

THP	Technicko hospodářský pracovník
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
PO	Požární ochrana

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 9.7.2010

.....
Petra Máchová

Adresa trvalého pobytu studenta:

Záhumenní 17, Krmelín 739 24

Seznam příloh

Příloha č. 1 Organizační schéma pro rok 2010

Příloha č. 2 Dotazník